

333686

333204

BCR3102

BACHELOROPPGAVE

INSTITUTT FOR LEDELSE OG ORGANISASJON

HØYSKOLEN KRISTIANIA



**HVORDAN PÅVIRKER DIGITALISERING FREMTIDENS KOMPETANSEBEHOV
I BANKSEKTOREN?**

ANTALL ORD: 12832

VÅR 2018

”DENNE BACHELOROPPGAVEN ER GJENNOMFØRT SOM EN DEL AV
UTDANNELSEN VED HØYSKOLEN KRISTIANIA. HØYSKOLEN ER IKKE
ANSVARLIG FOR OPPGAVENS METODER, RESULTATER, KONKLUSJONER
ELLER ANBEFALINGER.”

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave for studiet HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Vi vil takke for 3 spennende år, med fag som har bidratt til ny kunnskap og innsikt.

Vi vil starte med å takke hverandre for godt samarbeid både før og i løpet av forskningsprosessen. Prosessen har vært krevende, så vel som spennende og lærerik. Vi har vært motiverte og demotiverte. Vi har hjulpet hverandre ikke bare gjennom bacheloroppgaven, men hele tre år på Høyskolen Kristiania.

En stor takk til vår veileder, Jon Arild Johannessen, som har inspirert og hjulpet oss. Han har holdt ut med oss og gitt oss gode tilbakemeldinger. Han har også roet oss ned i stressende perioder. Vi vil takke familie, Stig, Eva, Mariane og Else, takk for deres støtte og oppmuntring. Videre vil vi takke for deres tålmodighet med oppgaven, at dere har lest gjennom og gitt tilbakemeldinger. Takk til alle våre fem flotte respondenter i “banken”, uten deres bidrag ville ikke denne oppgaven vært den samme. Til slutt ønsker vi å gi en spesiell takk til vår sparringspartner Heidi, uten deg, din tid og din hjelp hadde vi aldri fått til dette.

Oslo, 28. Mai 2018

333686

333204

Sammendrag

Oppgaven tar utgangspunkt i vår interesse for hvordan digitaliseringen påvirker fremtidens kompetansebehov. Digitaliseringen og den fjerde industrielle revolusjon er et faktum, og både arbeidsgivere- og takere blir påvirket. Med tanke på dette, har vi forsket på hvordan digitaliseringen påvirker fremtidens kompetansebehov i banksektoren. Mye av forskningen vår i litteraturgjennomgangen baserer seg på hvordan fremtiden blir, og hva som kreves fra arbeidstakere. Det er uenighet blant forskerne om hvorvidt det skapes flere arbeidsplasser eller om arbeidsplasser faller bort, og i så fall hvilke arbeidsplasser som blir endret i stor grad. I denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i kompetansekomponentene; kunnskap, ferdigheter og holdninger for å finne ut av hva noen ledere i én bank mener er viktig for fremtidens arbeidstakere. For å komme frem til dette, har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode med tilhørende en-til-en intervjuer. Hovedtemaene var basert rundt kompetansekomponentene, og vi støttet våre intervju spørsmål i litteraturgjennomgangen. På denne måten har vi muligheten til å sjekke forskning mot empiri. Funnene i denne forskningen viser at digitaliseringen i stor grad vil påvirke fremtidens kompetansebehov i banksektoren, og de viktigste faktorene vi fant var blant annet kunnskap innenfor data, elektronikk og IT, språkkunnskaper og kundeservice. Under ferdigheter viser våre funn at digitale ferdigheter er spesielt viktig med tanke på digitaliseringen, og at aktiv lytting og kommunikasjon er ferdigheter som veier tungt i fremtiden. Videre viser det seg at holdninger som; å være positiv til endring, endringsdyktighet og tilpasningsdyktighet er viktige holdninger for fremtidens arbeidsliv.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	6
1.2 AVGRENSNINGER	6
1.3 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	7
2.0 BEGREPSAVKLARING	8
3.0 METODE.....	9
3.1 KVALITATIV METODE	9
3.2 PROBLEMSTILLING	9
3.3 GENERALISERING	10
3.4 UTVALG	10
3.5 DATAINNSAMLING	11
3.6 INTERVJUGUIDE	12
3.7 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER	12
3.8 ANALYSE AV DATA	12
3.9 ETIKK OG ANONYMITET	13
4.0 LITTERATURGJENNOMGANG.....	14
4.1 DIGITALISERING	14
4.2 DIGITALISERING OG NY KOMPETANSE I BANKSEKTOREN	20
5.0 ANALYSE OG DRØFTING.....	23
5.1 HVORDAN PÅVIRKER DIGITALISERING FREMTIDENS KUNNSKAPSBEHOV?	23
5.1.1 Eksisterende arbeidsoppgaver	23
5.1.2 Utdanning	24
5.1.3 IT, data og elektronikk	24
5.1.4 Organisasjon og ledelse	25
5.1.5 Kundeservice	26
5.1.6 Språk	27
5.1.7 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1	28
5.2 HVILKE FERDIGHETER ER NØDVENDIG FOR BANKSEKTOREN I FREMTIDEN?	29
5.2.1 Eksisterende arbeidsoppgaver	29
5.2.2 Spesialisering	29
5.2.3 Digitale ferdigheter	29
5.2.4 Aktiv lytting	30
5.2.5 Kritisk tankegang	31
5.2.6 Ferdigheter innenfor markedet de opererer i og deres kunder	31
5.2.7 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2	32
5.3 HVILKE HOLDNINGER MENER LEDELSEN DE ANSATTE BØR HA FOR Å OVERLEVE I FREMTIDENS ARBEIDSLIV?	32
5.3.1 Viktige holdninger for fremtiden	32
5.3.2 Viktige holdninger nåtid	33
5.3.3 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3	35
5.4 UTVIKLING OG INNHENTING AV KOMPETANSE	36
6.0 PRESENTASJON AV FUNN	36
7.0 KONKLUSJON	37
8.0 REFLEKSJON OVER EGEN OPPGAVE	38
9.0 LITTERATURLISTE	40

VEDLEGG:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

TABELLER:

3.4.1 Kriterier til intervjuobjekter.....	10
3.8.1 Kategorisering av spørsmål.....	13
5.3.3.1 Holdninger.....	35

FIGURER:

2.1 Digitaliseringstreet.....	8
6.1 Funn.....	36

1.0 Innledning

Innledningen vil belyse bakgrunnen for denne oppgaven og hvorfor temaene digitalisering og kompetanse har blitt valgt. Deretter vil avgrensninger samt problemstilling for oppgaven bli gjennomgått. Tilslutt følger en gjennomgang av forskningsspørsmålene som har blitt valgt.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Siden 1784, da den første industrielle revolusjon startet, har verden utviklet seg. Den tredje industrielle revolusjon involverte elektroniske løsninger og det anses nå at den fjerde industrielle revolusjon er i full gang. Digitalisering, automatisering, roboter og nye forretningsmodeller er stikkord som definerer fremtiden (Andreassen 2016). Omstilling og endringer i arbeidslivet er ofte nødvendig og ønskelig. Nye metoder for arbeid og ny kompetanse er faktorer som bidrar til endringer. Endringer i en virksomhet påvirker arbeidsplassen og arbeidstakernes arbeidsoppgaver, og dette er noe som fører til endret kompetansebehov.

Vi mener det er viktig å ha kunnskap om det kontinuerlige behovet for utvikling innen kompetanse. Dette gjelder også for bedrifter som vil holde seg attraktive i sine markeder, og enkeltindivider som ønsker å holde seg oppdaterte og relevante innenfor et arbeidsmarked i kontinuerlig endring. Oppgaven skal reflektere det vi synes er interessant og som er fremtidsrettet. Hvordan digitalisering påvirker kompetansebehov i fremtiden gir oss muligheten til å ta et dypdykk ned i noe vi brenner for. Vi ønsker å få et innblikk i hverdagen vi selv møter når vi går ut i jobb, og det vil vi gjøre ved å se hvordan dette forekommer i en større virksomhet i dag.

1.2 Avgrensninger

Hovedfokuset vil dreie seg om hvordan digitalisering, og herunder avgreiningene automatisering, robotisering og kunstig intelligens, påvirker fremtidens kompetansebehov i banksektoren. Oppgaven har blitt avgrenset til å fokusere på en stor bank som opererer i Norden, med Norge i fokus samt synspunktene fra lederperspektiv. Dette begrunnes i våre ressurser i forhold til tidsperspektivet på oppgaven. Under kompetanse velges det å se bort fra

kompetansekompontenten *evner*, da dette gjenspeiler personlighet og kan måles i femfaktormodellen. Det ønskes ikke å gå inn på personlighet og personlighetstester (Lai 2013, 50). Videre forklaring på dette finnes i neste avsnitt.

1.3 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Vi har kommet frem til følgende problemstilling vi ønsker å forske på:

Hvordan påvirker digitalisering fremtidens kompetansebehov i banksektoren?

På bakgrunn av problemstillingen, har vi kommet frem til tre forskningsspørsmål basert på kompetansekompontentene;

F1: Hvordan påvirker digitalisering fremtidens kunnskapsbehov?

F2: Hvilke ferdigheter er nødvendig for banksektoren i fremtiden?

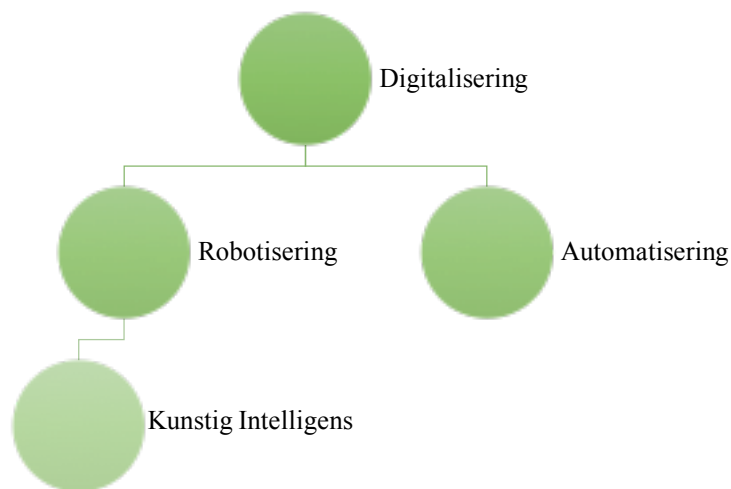
F3: Hvilke holdninger mener ledelsen de ansatte bør ha for å overleve i fremtidens arbeidsliv?

Forskningsspørsmålene er basert på kompetansekompontentene. Kompetanse er i følge Linda Lai (2013, 46) de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre oppgaver på en forhåndsbestemt måte. Disse refereres til som kompetansekompontentene. I følge Linda Lai handler kunnskaper om å vite, og ferdigheter om å kunne gjøre. Fra et ledelsesperspektiv kan kunnskap forklares ved å for eksempel ha innsikt i motivasjonsteorier, mens ferdigheter kan forklares ved å faktisk motivere. I følge Store Norske Leksikon (SNL) er holdning og innstilling parallelle. Holdninger, i følge Lai, er en essensiell del av potensialet til en person. Holdningen til en ansatt kan være avgjørende for deres mulighet til å lære og motivasjon for å gjøre en innsats. Videre nevnes det at holdningers betydning tydeliggjøres i forbindelse med oppgaver som innebærer menneskebehandling (Lai 2013, 51). Under kompetanse velger vi å se bort fra kompetansekompontenten *evner*, da dette gjenspeiler personlighet, og kan måles i femfaktormodellen. Vi ønsker ikke å gå inn på personlighet og personlighetstester. Evner anses også i følge Lai, å være av en så stabil og grunnleggende karakter at de ikke i vesentlig grad lar seg påvirke gjennom tilegnelse av ny kunnskap, ferdigheter eller holdninger (Lai 2013, 50). Dette støtter videre vår avgjørelse om å unnlate kompetansekompontenten *evner*, da vi ønsker å finne ut hvordan digitalisering påvirker kompetansebehovet i fremtiden.

2.0 Begrepsavklaring

I følge SNL har digitalisering minst to betydninger; å digitalisere en gjenstand eller et fenomen, eller å erstatte manuelle eller fysiske oppgaver med digitale løsninger. Videre anser vi digitalisering å ha avgreiningene automatisering, robotisering og kunstig intelligens. Dette vises i vår figur nedenfor. Kunstig intelligens vil i denne oppgaven bli forkortet til Artificial Intelligence (AI).

Fig. 2.1 Digitaliseringstreet



Automatisering beskrives som teknikken til å få systemer til å fungere uten, eller med liten grad av menneskelig medvirkning. Robotisering i denne oppgaven vil vise til utviklingen av roboter som arbeidskraft. Videre knyttes robotisering og kunstig intelligens sammen, da kunstig intelligens anses å være et forsknings- og utviklingsfelt innenfor datateknologien som benytter teoretiske og eksperimentelle dataverktøy til å studere intelligent atferd. Resultatene av dette brukes til å konstruere datasystemer som er ”intelligente” i den forstand at de kan løse problemer og lære av egne erfaringer. I følge Morten Goodwin, førsteamanuensis ved Universitetet i Agder, er kunstig intelligens enkelt forklart at dataprogrammene vi lager skal lære seg selv hvordan de skal oppføre seg. I en programmeringsprosess med kunstig intelligens gir man programmet eksempler, før programmet lærer seg selv hva det betyr. I følge Goodwin er kunstig intelligens til å stole på, men den må styres av mennesker. Videre mener Goodwin at det vil være flere jobber som forsvinner enn nye jobber som skapes. Han mener videre at yrker som sjåfører og regnskapsførere vil forsvinne eller bli vesentlig endret i fremtiden. På en annen side mener han at det er yrker som vil få enkeltoppgaver automatisert, men ikke nødvendigvis hele yrket. Goodwin mener videre at kunstig intelligens kommer til å

automatisere mer enn samfunnet kan forestille seg, men at det er vanskelig å vite hvilke nye jobber som dukker opp i fremtiden. Han påpeker at det derfor kun er spekulasjon ved at han tror det blir færre tilgjengelige jobber fremover (Alvik 2018).

3.0 Metode

3.1 Kvalitativ metode

Vi ønsker å ta i bruk den kvalitative formen for metode da denne har som hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. I tillegg egner denne type metode seg for å få frem en nyansert beskrivelse av temaet, og for å undersøke temaer vi har lite forhåndskunnskap til, og hvor problemstillingen er uklar (Jacobsen 2016, 133). Dette fører videre til at vi får mye informasjon fra få enheter, noe som er viktig for vår problemstilling (Jacobsen 2016, 137). Askheim og Grenness (2008, 12-13) skriver at kvalitativ forskning er opptatt av hvilke meninger ulike mennesker tillegger situasjoner de opplever og erfarer. Videre skriver de at kvalitativ forskning er overveiende induktiv. Med dette mener de at kvalitative forskere utleder og utvikler begreper, mening og forståelse ut fra mønstre i datamaterialet som de selv har samlet inn. Et annet poeng forfatterne belyser, er at forskere får førstehåndskunnskap om det de er ute etter å undersøke. På bakgrunn av dette og vår problemstilling, har vi kommet frem til at kvalitativ metode og forskning er det rette for vår oppgave.

3.2 Problemstilling

Bakgrunnen for vår problemstilling er hentet fra et ønske om å forske på et tema som er interessant, men som vi vet svært lite om. Vår problemstilling bærer preg av et åpent spørsmål, og i følge Jacobsen (2016, 79) er det i slike tilfeller ikke mulig å sette opp klare hypoteser. Vi kan derfor si at vår problemstilling er eksplorerende. Vår problemstilling har ført til at vi har hatt en kontinuerlig læringsprosess, som skaper et klarere bilde av hva vi selv kan møte i fremtidens arbeidsliv både som fremtidige ansatte og ledere. Problemstillingen ga oss til slutt retningslinjer for oppgavens videre oppbygging.

3.3 Generalisering

Målet med oppgaven er å finne ut av hva et utvalg av ledelsen i én bank mener er viktig for fremtidens arbeidstakere. I følge Jacobsen (2016, 237) er det vanskelig å generalisere funn når forskerne velger å gå fra utvalg til populasjon. Grunnen til dette er at forskerne kun undersøker noen få enheter, og at disse enhetene er trukket ut på bakgrunn av kriterier. Disse kriteriene varierer i stor grad mellom hver oppgave, og det er derfor vanskelig å påstå at utvalget er representativt for en større populasjon. På bakgrunn av dette ønsker vi ikke å generalisere våre funn til en større populasjon.

3.4 Utvalg

I følge Jacobsen (2016, 179-180) går utvalgsprosessen gjennom tre steg. Det første steget omhandler å få mest mulig informasjon om de vi ønsker å intervju. Med tanke på vår problemstilling, er vår teoretiske populasjon alle som jobber i banksektoren. Med bakgrunn i vår tidsramme, har vi valgt å ta utvalg fra én bank. Vi mener ikke at vårt utvalg er representativt for vår teoretiske populasjon, men at de kan være gode representanter for hva ledere i banken mener for fremtidens arbeidstakere. For å sikre at vi kan få mest mulig representable svar og meninger fra bankens ledere, satte vi kriterier for lederne vi skulle intervju.

Tabell 3.4.1 Kriterier til intervjuobjekter

Kriterier til intervjuobjekter:
1. Ledelseserfaring.
2. Har vært en del av en endringsprosess tidligere, eller er det nå.
3. Har jobbet i banksektoren minst 5 år.
4. Ha kunnskap og engasjement om og for digitalisering som foregår i ”banken” nå.

Videre mener Jacobsen (2016, 180-181) at utvalget i kvalitative metoder er formålsstyrt. Med dette mener han at formålet med undersøkelsen bestemmer hvem vi skal intervju. Vi valgte våre respondenter på bakgrunn av informasjonen de kunne gi oss. Det var også et kriterie at de skulle ønske å delta selv, og å dele informasjon med oss. På denne måten visste vi allerede

på forhånd at respondentene var villige til å dele informasjon med oss, og at de hadde en intensjon om å dele mest mulig. Til slutt endte vi opp med fem respondenter fra banken.

3.5 Datainnsamling

På bakgrunn av problemstillingen ønsket vi å foreta åpne individuelle intervjuer med respondentene, herunder ansikt-til-ansikt intervjuer. Vi valgte denne formen for datainnsamling basert på Jacobsens (2016, 146-147) forutsetninger. Vi bestemte oss for at vi ønsket å intervju maks seks ledere til studien vår med tanke på tidsbegrensningene og kapasiteten til å sortere informasjonen vi får ut av intervjuene. Respondentenes holdninger, oppfatninger, kroppsspråk og fortolkning var viktig for oss, og dette er vanskelig å få frem under digital kommunikasjon i sin helhet. Jacobsen (2016, 147) mener at fordelene ved å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervjuer er at respondenten og undersøkeren er nær hverandre, og at dette åpner opp for en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon. Videre er den negative siden kostnadene ved å utføre slike intervjuer. Askheim og Grennes (2008, 90) mener at semistrukturerte en-til-en intervjuer har flere fordeler enn ulemper. Fordelene med slike intervjuer vil være at det ikke forekommer press fra en gruppe rundt respondentene, og at det da ikke vil være forventninger om et bestemt menings- eller handlingsmønster. Videre mener de at fordeler vil være at respondenten er hovedfokus fra forskerne, og kan på denne måten oppleve en større motivasjon til å bidra i undersøkelsen. På denne måten kan respondenten bidra med dypere holdninger angående tema, og det vil være enklere for forskerne å improvisere og tilpasse intervjuet til den enkelte respondent. På den andre siden mener Askheim og Grennes (2008, 90-91) at ulempene ved et slikt intervju er at de er mer kostbare og tidkrevende, at det ikke eksisterer en gruppedynamikk, at det er en krevende situasjon for forskerne og en komplisert analyse og fortolkning etterfølger intervjuene. Bedriften vi samlet inn data fra stilte med møterom, og vi fikk skrevet ut materiale hos en av undersøkernes arbeidssted uten kostnad. Vi valgte å ha intervjuene i deres lokaler for å skape en naturlig kontekst (Jacobsen 2016, 152). På denne måten har ikke vi hatt store kostnader knyttet til vår datainnsamling. Hensikten med intervjuene var åpen, da vi på forhånd sendte ut informasjonsskriv til alle respondentene hvor vi forklarte bakgrunn for oppgaven, hva vi ønsket å få svar på og hvilke kriterier vi ønsket at våre respondenter skulle oppfylle, se vedlegg 2.

3.6 Intervjuguide

Vi utarbeidet en intervjuguide for respondentene, se vedlegg 1. I følge Askheim og Grenness (2008, 88) har en intervjuguide to funksjoner; en huskeliste for forskerne, og et navigasjonsinstrument for struktur og oppbygging av intervjuet. Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av vår litteraturgjennomgang og våre forskningsspørsmål. Vi valgte å strukturere vår intervjuguide med fakta spørsmål først, et introduksjonsspørsmål under hvert deltema og nøkkelspørsmålene deretter. Intervjuguiden ble ikke sendt ut til respondentene på forhånd, da vi ikke ønsket forhåndsbestemte eller planlagte svar.

3.7 Gjennomføring av intervjuer

Vi valgte å utføre semistrukturerte intervjuer, hvor intervjuguiden inneholdt temaer og spørsmål, men som ga friheten til å tilpasse rekkefølgen til respondenten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Intervjuene hadde en varighet på mellom 50 til 60 minutter. Da det på forhånd ikke eksisterer et forhold mellom respondentene og forskerne, ønsket vi å legge godt til rette for at respondentene skulle føle seg trygge og ha tillit til oss. Vi brukte lukkede møterom med god isolering slik at annet støy ikke skulle forstyrre oss. Under intervjuene var det alltid en respondent og to forskere tilstede. Vi hadde på forhånd bestemt hvem som var ansvarlig for hva i alle intervjuene. Mens den ene intervjuet respondenten, tok den andre notater og observerte. I tillegg sørget vi for å få underskrift på samtykkeskjema, og for at alle var innforstått med bakgrunnen for intervjuene og at vi ønsket lydopptak. For å skape trygghet hos respondenten, var begge forskere delaktige ved at begge var observante på kroppsspråk, nikket bekreftende og holdt kontakt med respondenten underveis. Vi ønsket ikke å avbryte våre respondenter når de svarte på spørsmål, men valgte heller å lytte aktivt og stille oppfølgingsspørsmål. De fikk også presentert hvilket deltema vi skulle snakke om underveis, slik at det var lettere for dem å skille de forskjellige kompetansekomponentene fra hverandre. Avslutningsvis forberedte vi dem på at intervjuet snart var ferdig.

3.8 Analyse av data

Analysen vår startet allerede da vi lagde intervjuguiden. Vi kategoriserte spørsmålene ut fra komponentene og videre ut fra litteratur, slik at vi i større grad unngikk å sitte igjen med

uorganisert datamateriale etter gjennomføring av intervju og transkribering. Transkriberingen av intervjuene er tilgjengelig på forespørsel.

Tabell 3.8.1 Kategorisering av spørsmål

Kunnskap	Ferdigheter	Holdninger
Nåværende kunnskapsnivå	Nåværende ferdighetsnivå	Nåværende essensielle holdninger
Spesialiseringsbehov for fremtiden	Spesialiseringsbehov for fremtiden	Essensielle holdninger i fremtiden
Utdanning for fremtiden	Digitale ferdigheter	Positive holdninger i endringsprosesser
Språkkunnskaper	Aktiv lytting og kommunikasjon	Negative holdninger i endringsprosesser
Kundeservice	Kritisk tankegang og selvstendighet	
	Markedet og kunder	

Hovedpoenget med en analyse er å avdekke et budskap eller en mening og videre finne et mønster i dataene (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016). Angående kunnskap og ferdigheter tolket vi dataen hver for seg, fordi det var viktig å skille komponentene fra hverandre. Dette gjorde vi slik at vi senere kunne få frem hvilke konkrete endringsbehov vi fant innenfor kunnskap og ferdigheter. Analysen vedrørende holdninger utførte vi på en annen måte. Her fokuserte vi på holdninger som kom frem både under spørsmålene stilt direkte fra intervjuguiden, og som kom frem ellers i intervjuene. Vi organiserte spørsmål med svar og teori etter hverandre slik at vi unngikk å overse noe. Etter å ha systematisert dataen, jobbet vi videre med å redusere den. Dette gjorde vi ved å unngå å fokusere på data som ikke omhandlet tema, eller der historier og eksempler ble tatt opp som kan kobles direkte til bedriften. Videre trakk vi linjer mellom svarene til alle respondentene og litteraturen, dette gjorde vi for å fremme både likheter og ulikheter i svarene vi fikk. Ulikhetene og likhetene i svar og litteratur ble etter hvert enkelt forskningsspørsmål tydeliggjort i delkonklusjoner.

3.9 Etikk og anonymitet

Vi vil etterstrebe å opprettholde de tre grunnleggende kravene for forskningsetikken i Norge i dag som er koblet til relasjonen mellom forsker og respondentene. Det første kravet er

informert samtykke, som vil si at de som sier seg villige til å bli intervjuet skal gjøre dette frivillig og er innforstått med både farer og gevinster. Vi har gitt våre respondenter tilstrekkelig informasjon i forkant av intervjuene (Jacobsen 2016, 47-48), herunder utsendelsen av informasjonsskriv. Det andre kravet er krav til privatliv. Vår intervjuguide inneholder ingen private eller følsomme spørsmål. Vi var også påpasselige med å påse at ingen av våre oppfølgingsspørsmål eller eksempler kunne relateres til deres privatliv. Det siste og tredje kravet er krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2016, 49-51). Vi vil gjengi data fullstendig og i korrekt sammenheng. I vår oppgave skal det ikke konstrueres noen funn. I følge Askheim og Grennes (2008, 164) oppstår etiske utfordringer gjennom hele prosessen i en undersøkelse, og det er derfor viktig forskerne tenker på dette fra begynnelsen av prosjektet.

Vi har valgt å anonymisere både bedriften og respondentene våre, og vi innhenter ikke personopplysninger. Lydopptakene som ble innhentet under intervjuene ble slettet etter transkriberingen. Vi har taushetsplikt overfor våre respondenter, og vil ikke dele informasjon vi har innhentet i intervjuene med andre. I analysedelen av oppgaven er alle respondenter anonymisert i tilfeldig rekkefølge.

4.0 Litteraturgjennomgang

4.1 Digitalisering

Allerede i 1964 ble verden gjort oppmerksom på det Ad Hoc gruppen, for den tredje industrielle revolusjon, fant ut ville skje i fremtiden. De mente at maskiner ville skape en massearbeidsledighet. De kalte revolusjonen for “Cybernation” og at denne bestod av en kombinasjon av maskiner og automatiserte selvregulerende maskiner. På en måte hadde de rett. For hvert år som går, er det flere arbeidsoppgaver som utføres og kan utføres av maskiner, roboter og andre automatiserte løsninger. På en annen side har ikke revolusjonen skapt en massearbeidsledighet, men skapt en omveltning av menneskelig arbeidskraft (Levy og Murnane 2004, 1-2).

I en artikkel skrevet av Emma Parry og Stefan Strohmeier (2014) beskrives det hvordan Human Resource Management (HRM) har og vil forandre seg i fremtiden på grunn av digitalisering. De beskriver tiden vi er inne i som en “digital alder” og at den domineres av

digital teknologi. Videre har nevner de flere områder som påvirkes av dette, hvor et av dem er “digitalt arbeid”. Den nåværende digitaliseringen innebærer økende automatisering av manuelt- og rutinearbeid. Konsekvensen av dette er at kvalifikasjonskravene til ansatte kontinuerlig blir endret, og spesielt “digital kompetanse”. Med dette menes et bredere sett av tekniske og mentale ferdigheter for å anskaffe, behandle, produsere og bruke informasjon. Dette utgjør en viktig nøkkelkvalifikasjon for flere ansatte. For å gjøre det mulig for både individuelle ansatte og hele organisasjonen å følge med den digitale forandringen, må systematisk HRM forberede, ledsage og ofte også dempe denne varige forandringen av arbeidsinnhold og tilsvarende kvalifikasjonskrav i sine mangfoldige faser.

Smith, Anderson og Rainie (2014, 4) har i en rapport fra The Pew Research Center innhentet 1896 eksperter meninger om kunstig intelligens og robotisering, og hvordan dette påvirker jobber og rekruttering. Hovedfunnene var at flertallet av respondentene mente at robotteknologi og kunstig intelligens vil ha en stor påvirkning på vårt daglige liv i år 2025, og at bransjer som helsevesen, transport og logistikk, kundeservice og vedlikeholdstjenester vil være størst rammet av den teknologiske utviklingen. Respondentene er samlet når det kommer til utviklingen av teknologien, men er splittet vedrørende hvordan robotteknologien vil påvirke sysselsettingen de neste årene.

Videre har de kommet frem til fire punkter som representerer det som vil være positivt for fremtiden, og tre punkter som representerer det negative vedrørende robotiseringen. På den positive siden mener ekspertene at teknologien har vært tilstede gjennom alle tider, og at det har vært med på å skape flere arbeidsplasser enn arbeidsledighet. Teknologien vil også være med på å identifisere nye typer arbeid og egenskaper hos de ansatte i virksomheter. I tillegg vil teknologien frigjøre medarbeidere fra mer rutinepregede og kjedelige arbeidsoppgaver, som vil gjøre medarbeiderne mer fri i sin arbeidshverdag. Det siste positive punktet omhandler at vi som samfunn selv definerer vår egen hverdag og fremtid ved valgene vi gjør. I rapporten hevdes det at også mer administrative arbeidsoppgaver vil bli automatisert, som kan føre til at arbeidssøkere blir ansatt i stillinger de er overkvalifiserte til. Videre mener ekspertene at våre utdanningsinstitusjoner ikke er forberedt på fremtidens arbeid, og at de økonomiske og politiske institusjonene ikke er godt nok rustet for å kunne ta de vanskelige valgene i forbindelse med dette.

I rapporten “Computerization and the Future of Jobs in Norway” (2014, 2) skrevet av Mika Pajarinen, Petri Rouvinen og Anders Ekeland, har de sett på hvordan digitalisering vil påvirke ulike yrker i Norge i årene fremover. Deres resultater viser at en tredjedel av norsk sysselsetting vil bli digitalisert de neste tyve årene. Av disse er det spesielt de lavtlønnede- og lavkompetanseyrkene som er utsatt. Videre finner de at tjenesteyrker og offentlig sektor er mer skjermet enn industri og andre yrker i privat sektor. De tror likevel ikke at dette vil føre til en høyere arbeidsledighet, da de som blir frigjort fra sitt arbeid vil bli flyttet over til andre økonomiske aktiviteter.

I en artikkel fra Deloitte (2015) skrevet av Patrick Laurent, Thibault Chollet og Elsa Herzberg, skriver de om hvordan kunstig intelligens og automatisering sammen entrer arbeidsmarkedet i finanssektoren. “Autonomics” refererer til systemer som er utviklet til å utføre rutinemessige oppgaver som utføres av mennesker. Det er maskinlæringsprogrammer som observerer hvordan et menneske utfører sitt arbeid, tar avgjørelser og løser problemer, for senere å lære en robot å håndtere like situasjoner. På denne måten elimineres behovet for et menneske. Dette kan være svært nyttig for virksomheter som har såkalte “back-office”. “Back-office” omhandler prosessene og arbeidet som foregår i virksomhetene og som driver dem, for eksempel produksjon av varer og tjenester. Maskinene kan utføre arbeid dag og natt til en lavere kostnad, og menneskelige manuelle feil blir eliminert. Videre skriver de at bank- og forsikringsindustrien er kommersiell. For å tiltrekke seg og å beholde kunder, fokuserer de på å forbedre kundeopplevelsen og sørge for at kontakten mellom virksomheten og kunden er tilfredsstillende uavhengig av bruk av kanal.

I boken “The Industries of the Future” skrevet av Alec Ross (2016, 15-17) får vi innsikt i hvordan japanerne forbereder seg på fremtiden. Deres befolkning blir eldre, og de har ikke nok utdannede mennesker til å ta seg av den eldre befolkningen. På grunn av dette har Toyota og Honda utviklet roboter som er i stand til å ta vare på denne generasjonen. Robina er den første roboten til Toyota, hun veier 60 kilo og er 1,2 meter høy. Hun kan kommunisere med ord og kroppsspråk, og har hår, øyne og klær som et menneske. Robina har en bror, Humanoid, som skal fungere som en assistent. Han kan ta oppvasken, ta vare på syke foreldre og underholde i form av å spille instrument. Honda har utviklet en egen robot, Advanced Step in Innovative Mobility (ASIMO), dette er en fullt utviklet robot som kan oppfatte menneskelige følelser, bevegelser og samtaler. Denne roboten har kameraer som øyne, og kan derfor adlyde ordre, håndhilse og svare på spørsmål ved å nikke på hodet eller snakke. Han

følger også den japanske kulturen ved å bukke når han skal hilse på noen. Denne roboten kan også hjelpe den eldre generasjonen med alt fra å få dem ut av sengen til å ha en samtale.

Videre mener Alec Ross (2016, 22-23) at menneskelig arbeidskraft fort kan skiftes ut med en robot på grunn av nye gjennombrudd i datateknologien, ingeniørfeltet og høyere forståelse for informasjonsledelse. Jobber som før kun var tiltenkt mennesker på grunn av evnene til å håndtere situasjoner, språk, kontekstuell forståelse og menneskelig dømmekraft, vil nå åpnes for roboter.

Et godt og velkjent eksempel på hva vi kan vente oss i fremtiden er Google sin selvkjørende bil. I boken “The Second Machine Age” (2014, 14-15) møter vi forfatterne Erik Brynjolfsson og Andrew McAfee som i 2012 fikk være med på en kjøretur i Google sin selvkjørende bil. Kjøreturen foregikk blant annet på motorvei 101 i USA, en høyt trafikkert vei. Forfatterne var nervøse for kjøreturen, men det viste seg at den selvkjørt bilen hadde full kontroll. Ved endt kjøretur, var forfatterne imponerte og delte Googles selvtillit til prosjektet.

I en rapport fra Deloitte (2017) som omhandler Sveits og nøkkelkompetanse som trengs i fremtiden har de funnet flere forskjellige kompetanser som må endres og utvikles. I US O*NET sin database hvor forfatterne av rapporten har hentet sin data fra, har de rangert forskjellige kompetansekomponenter fra en til fem. I rapporten er en rangert til “ikke viktig” og fem “veldig viktig”. Det er klassifisert 120 forskjellige individuelle kompetansekomponenter fra 900 individuelle yrker. Kompetansekomponentene kan deles inn i underkategorier; kunnskap, ferdigheter og evner. Vi velger å se bort fra resultatene for evner, da dette ikke er tilhørende i vår oppgave. Resultatene viser at kompleks problemløsning og ferdigheter er spesielt viktige kompetanser for fremtiden. Under ferdigheter kommer alt fra kognitive til prosess- og system ferdigheter inn. I tillegg ser vi at utdanning og opplæring, kunnskap om virksomheter og ledelse er viktige komponenter (Zobrist og Brandes, 2017 8-11).

For sveitserne er de viktigste kunnskapsområdene kunde- og personlig service, språk, matte, kunnskap om administrasjon og virksomheten, data og elektronikk. Alle disse områdene ligger på over 40 prosent. Fra 1990 til 2013 mistet cirka 500.000 mennesker jobben sin, men det ble også skapt 1,3 millioner nye jobber. Jobbene som ble borte var hovedsakelig jobber basert på rutinemessige manuelle aktiviteter (Zobrist og Brandes, 2017 12-15).

Videre ser de på ferdigheter. Aktiv lytting viser seg å være viktig for 95 prosent av jobbene sveitserne skal ha i fremtiden, mens aktiv deltagelse i form av kommunikasjon viser seg å være 91 prosent viktig for fremtidens jobber. Sosiale ferdigheter som sosial persepsjon og koordinering, har også blitt viktigere. En grunn til dette er den store økningen i antall ansatte som trenger slike ferdigheter som forvaltere på tvers av en rekke sektorer, og de som jobber i yrker med krav om sosial samhandling og forhandling. Et eksempel på dette er leger og andre som jobber i helsevesenet. Videre viser det seg å være viktig å inneha ferdighetene til kritisk tankegang, prosessovervåkning, leseforståelse, være selvstendig og sosiale ferdigheter. Alle disse ferdighetene har over 70 prosents betydning for fremtiden (Zobrist og Brandes, 2017 16-19).

For å se på hva som blir viktig for fremtiden, har forfatterne brukt to forskjellige indikatorer. Den første er en ekstrapolering av sysselsettingsnummer for perioden 1990-2013 for å forutsi kompetansekrav i perioden til 2030. Nylige teknologiske utviklinger som enda ikke har hatt innflytelse på sysselsetting og fremtidig teknologisk utvikling er utelukket fra denne analysen. Den andre indikatoren er kapasitet til automatisering eller beskyttelse mot automatisering. Dette for å identifisere "automatisering sannsynlighet". Språkkunnskaper gir et godt nivå på beskyttelse mot automatisering og mulighet for jobb. De mener at språkkompetanse i løpet av 2030 vil skape 600.000 nye jobber hvor språklig kunnskap er viktig. Dette kunnskapsområdet vil også være viktig for mer enn 90 prosent av eksisterende jobber innen 2030. Kapasiteten til kunnskapsautomatisering innen psykologi, sosiologi og antropologi er lavere. I motsetning til språkkunnskap er disse kompetansene nisje-kunnskapsområder, noe som vil være viktig for kun en liten del av nye jobber som er opprettet. Likevel vil jobber som krever disse kunnskapskompetansene vokse med cirka 30 prosent av betydning innen 2030. Kunnskap om datamaskiner og elektronikk vil også bli stadig viktigere og vil være nødvendig for omtrent halvparten av alle nye jobber og halvparten av eksisterende arbeidsplasser innen 2030, opp fra 40 prosent i 1990 da datamaskiner og elektronikk fortsatt var et nisje kunnskapsområde (Zobrist og Brandes, 2017 26-27).

Når det gjelder fremtidens behov for ferdigheter, ser forfatterne at følgende er viktig. Individuelle ferdigheter er spesielt fremtidsrettet. Disse inkluderer grunnleggende ferdigheter, for eksempel skriving, snakking, forståelse og kritisk tenkning, som er grunnlaget for å komme seg videre. Disse mer spesifikke ferdighetene kan deles inn i to grupper: ferdigheter

som kan grupperes under den generelle overskriften "kreativitet", som kompleks problemløsning og sosiale intelligens evner, inkludert sosial forståelse. Nisjefaglige ferdigheter inkluderer systemkompetanse, som systemanalyse og systemevaluering. Begge vil være viktige for å utføre 40 prosent av de omtrentlige millioner nye jobbene som forventes innen 2030, cirka 400.000 nyopprettede arbeidsplasser. De står for om lag 30 prosent av alle jobbene, og understreker at disse to ferdighetene vil ha vokst vesentlig. Ferdigheter i programmering og matematikk har ikke særlig lav kapasitet til automatisering, og derfor er det bare et høyt beskyttelsesnivå mot automatisering og tap av arbeid (Zobrist og Brandes, 2017 28).

HR Norge har i flere år laget rapporter om HR-relaterte aktiviteter og deres fremtid. HR undersøkelsen 2017 ble laget i samarbeid med EY, Flóra, HENRY og Sveriges HR Förening. Rapportens hovedfunn kategoriseres i fire deler; automatisering av jobber og arbeidsoppgaver, global rekruttering, endringer i demografi for nye arbeidstakere og data analyse. Disse fire områdene mener respondentene i hovedsak vil endres drastisk innen ett til fire år, hvor 57 prosent mener at automatisering allerede er en stor del av deres organisasjoner. Videre viser funn at de fleste organisasjoner som allerede er påvirket av trendene mener de har kompetanse nok til å takle trendene i arbeidslivet. På en annen side viser funnene at de organisasjonene som ikke er påvirket av trendene hittil, har en lavere prosentandel av ansatte som de mener er kompetente nok til å takle fremtidens trender. Til slutt sammenlignet de graden av integrasjon i strategiske planer for organisasjonens kompetanse til å utnytte trender. Samlet sett fant de ut at tendens til kompetanse er vurdert til å være høyere enn integrering i strategiske planer. De mener dette kan tyde på at respondentene har en tendens til å overvurdere kompetanse i organisasjonen. Dette er ikke tilfelle for automatisering og analyse, hvor prosentandelene er like. Disse trendene er sett på som svært relevante, noe som kan resultere i en mer korrekt evaluering av kompetanse (HR Norge 2017).

I artikkelen "Expectations by Employers on Skills, Knowledge and Attitudes of Employees" hevdes det at endringer i arbeidsforholdene og i teknologien vil det kreves en endring til tilnærmingen vedrørende hovedprinsippene i utdanningssystemet. Formålet med undersøkelsen var å undersøke arbeidsgivernes forventninger om kompetanse, kunnskap og holdninger til de ansatte. Videre er også undersøkelsen utført med hensikt for å øke motivasjon for de riktige endringene i utdanningssystemet. Ferdigheter og kunnskap må

regelmessig forbedres, mens holdninger forblir ofte et grunnlag for kompetansen. Holdninger utgjør en del av hva som gjør en medarbeider kvalifisert. Undersøkelsen viser forskjellig vurdering av holdninger for arbeidsgivere som er avhengig av strategiske planer og kortsiktige behov (Kantane, m.fl. 2015, 228-231).

Undersøkelsesresultatene viser at arbeidsgivere ikke bare vurderer den faglige kunnskapen og kompetansen til de ansatte høyt, men også deres generelle kunnskaper og ferdigheter, holdninger og motivasjon. 47 prosent av arbeidsgiverne vurderte faglig kunnskap hos ansatte som en viktig faktor, og cirka 42 prosent av arbeidsgiverne mente det var en meget viktig faktor. De generelle kunnskapene og ferdighetene, som er språk, datamaskin, kjøreferdigheter, samarbeidsevne, evne til å planlegge, styre og lede et lag, ble vurdert til å være viktige for 29 prosent, mens 26 prosent vurderte det til å være en meget viktig faktor. Arbeidernes holdninger og motivasjon, som initiativ, målrettethet, omsorg for dagsorden og organisering av arbeid og fremgang i retning av utvikling, ble vurdert som viktig av 44 prosent av arbeidsgiverne og meget viktig av 32 prosent av arbeidsgiverne. Videre ble arbeidsgiverne spurt om hvilke generelle kunnskaper og ferdigheter de ser etter i nye ansatte. Disse var utviklet intellekt, resonnement- og analyseevner, uttrykksfunksjon, kommunikasjon og skikkelse. 40 prosent mente at disse kunnskapene var viktige og 30 prosent vurderte de til å være meget viktige. Arbeidsgiveren ble også spurt om hvilke holdninger og motivasjon de så etter hos nye ansatte. Holdninger og motivasjon ble ansett som viktigere enn kunnskap og ferdigheter vedrørende nye ansatte, da kunnskap og ferdigheter raskere kan utvikles. Ansvarsfølelse, ærlighet, ønske om å arbeide i god tro, motivasjon til å jobbe i selskapet, utseende og sosial oppførsel ble vurdert til å være viktig av 33 prosent av arbeidsgiverne og ble vurdert som svært viktig av cirka 47 prosent av arbeidsgiverne (Kantane, m.fl. 2015, 228-231).

4.2 Digitalisering og ny kompetanse i banksektoren

I en undersøkelse, utført av Finans Norge i 2016, kartla de hvilke kompetanse bedriftene i finanssektoren mener de vil trenge i fremtiden, og hvordan de planlegger å skaffe seg denne kompetansen. Undersøkelsen viser at det er særlig de største virksomhetene som ser et behov for ny kompetanse i fremtiden, men at behovet ikke er akutt. Finans Norge mener at dette tyder på at virksomhetene klarer å innhente og utvikle den kompetansen de trenger. Videre svarer virksomhetene at de først og fremst vil forsøke å utvikle eksisterende ansatte for å

skaffe den kompetansen de trenger. Resultatene fra undersøkelsen viser at virksomhetene mener de vil trenge ny kompetanse innenfor teknologi, innovasjon og analyse, men at også salg, kundeservice og merkevarebygging er viktig. De mer tradisjonelle fagområdene som finans, økonomi, regnskap og revisjon ser ut til å være godt nok dekket. Når det kommer til ferdigheter for fremtidens banksektor, mener virksomhetene at ansatte må ha vilje til endring og egenlæring, men også forstå markedet og kundene. Nederst på skalaen skårer “Kan snakke ulike språk” lavest med 3,9 poeng, mens ovennevnte punkter skårer på 5,5 til 5,8 poeng (Finans Norge).

Konserndirektør for IT & Operations i DNB uttalte i 2016 til Dagens Næringsliv at fremtidens bank er avhengig av fagfolk innenfor IT på lik linje som økonomer. I 2016 hadde DNB 800 IT-ansatte, og planla å ansette 100 til i 2017. Konserndirektøren mente at IT-folk med digital kompetanse kombinert med forretnings- og kundeforståelse er et behov for å skape tjenester i fremtiden. DNB ønsket å ansette flere til å være en del av deres “Digital Floor” som er en egen etasje for utvikling av nye tjenester og produkter (Christensen 2016).

På DNB sin egen hjemmeside uttaler Rune Bjerke hva han mener er viktig for fremtidens bank og deres ansatte. Han mener man må være tilpasningsdyktige, nysgjerrige, se muligheter og unngå stillstand. Videre mener han at man må være villige til å se mulighetene som oppstår ved endringer. Lederrollen må endres til å bli mer en motiverende og stimulerende rolle til å skape hurtighet i endringsprosessene og kreativ forretningsutvikling. Videre mener Rune Bjerke at det må legges til rette for læringsarenaer, kompetansedeling og å lete etter de som tenker annerledes. Han påpeker at de beste ideene ikke nødvendigvis kommer fra toppledelsen (DNB Feed).

I en pressemelding fra Nordeas egen hjemmeside (2016) kommer det frem at Nordea ønsker å være en ledende aktør for digitalisering i banksektoren. I den forbindelse opprettet de en ny enhet, Group Digital, som ble operativ fra september 2016. Målet er å øke muligheten for at banken skal kunne bli fullt digitalisert (Nordea). Som et svar på dette, finner vi i en annen pressemelding på Nordeas hjemmeside (2017), at Nordea har lansert chat-roboten Nova. Videre i pressemeldingen skriver Nordea at dette er begynnelsen på en ny æra, og at kundene vil få fortere og bedre service. De trenger ikke lenger å vente på at et menneske skal svare dem i chatten, fordi Nova er tilgjengelig hele døgnet, hele året. Nordea mener videre at fremtiden er å være der kunden er, og at Nova skal hjelpe dem med dette.

Nordea Markets-analytikerne Erik Bruce og Joachim Bernhardsen skriver i en spesialrapport (2017) hentet fra Nordeas hjemmeside om hvordan robotisering og digitalisering av arbeidskraft vil påvirke samfunnet som helhet. De mener at det vil være behov for menneskelig arbeidskraft selv om robotene tar over de mer manuelle og strukturerte arbeidsoppgavene. For det første må noen vedlikeholde robotene, og for det andre vil det enda eksistere oppgaver roboter ikke kan utføre. Videre mener de at motivasjonen til å bytte ut menneskelig arbeidskraft med roboter, kommer fra mål om å øke bedriftens profitt og å være mer kostnadseffektive. Når de menneskelige arbeidstakerne skal få sin del av profitten, vil også lønnen til arbeidstakerne stige. Erik Bruce uttaler at det ikke er noe nytt at maskiner tar over for mennesker, og at det er hovedgrunnen til at velferden har økt såpass siden den industrielle revolusjon.

Vi ser at bankene digitaliserer, automatiserer og robotiserer tjenester kontinuerlig, blant annet har boliglånsprosessen blitt digitalisert til at forbrukeren kan få finansieringsbevis på cirka to til tre minutter. Et annet eksempel er den nye appen til DNB "Enkel bilhandel" hvor vi møter Trygve som tar bilselger- og kjøper gjennom hele prosessen fra A til Å på cirka 15 minutter. Vi ser også at mobilbankene blir mer digitalisert og tar trekkene fra de nye smarttelefonene for å følge trendene. Et eksempel på dette er ansiktsgjenkjenning og fingeravtrykk for å logge inn i mobilbanken. Disse eksemplene understreker også bankenes egne uttalelser om at fremtidens bank er digitalisert, hvor kundene for det meste bruker online plattformer.

5.0 Analyse og drøfting

I denne delen av oppgaven vil innhentet data settes opp mot litteratur. På denne måten ser vi likheter og ulikheter mellom disse. Vi har valgt å strukturere denne delen av oppgaven basert på våre tre forskningsspørsmål med tilhørende delkonklusjoner.

5.1 Hvordan påvirker digitalisering fremtidens kunnskapsbehov?

5.1.1 Eksisterende arbeidsoppgaver

Alle respondentene mener at de ansatte de leder i dag, besitter nok kunnskap til å utføre eksisterende arbeidsoppgaver. N4 presiserer at *"Vi har mye kunnskap. Det som er interessant i teamet mitt i dag, er at sammen har vi nok kunnskap og mye kunnskap"*. N2 uttaler at *"Kunnskapen sitter forskjellig, så da sitter vi sammen og diskuterer"*. Dette er sammenfallende med Finans Norge's undersøkelse fra 2016 hvor behovet for ny kompetanse i fremtiden ikke er akutt. N1 tror likevel at de *"vil få en utfordring i tiden fremover"*. Dette begrunnes i at *"kompetansekravene kommer til å være ganske annerledes enn det de er i dag. Spesielt det jeg er ansvarlig for i dag, som på en måte er manuell produksjon. Veldig mye av det blir enten automatisert eller digitalisert eller at vi tar oppgavene og flytter det til andre land som har lavere kostnader enn det vi har i Norge. Så derfor så blir det en mye mindre enhet som sitter igjen her, og en helt annen kompetanse som trengs for å drifte den enheten de neste 5 årene"*. Dette støttes av artikkelen skrevet av Emma Parry og Stefan Strohmeier (2014), hvor de blant annet skriver at en av konsekvensene digitalisering medfører vil være at kvalifikasjonskravene til ansatte kontinuerlig blir endret, spesielt digital kompetanse. Selv om N5 mener de har nok kunnskap i enheten i dag, sier N5 at ved sin tidligere enhet var *"det kravet til oppdatert kunnskap ekstremt mye høyere enn det folk egentlig syns de klarer å følge opp"*. Videre forklarer N5 at i salgsavdelingen *"endrer verden seg så fort at du løper etter kunnskapen mer enn at du sitter og har den og kan dele ut"*. Ved spørsmål om et fremtidig behov for mer spesialisering innenfor forskjellige kunnskapsområder stiller N5 seg kritisk til om det faktisk blir et behov i fremtiden: *"man vil ikke klare å kunne alt om alt. Helt umulig, det funker ikke"*. Da N3 ble stilt samme spørsmål, ble svaret at det *"kommer stadig nye verktøy inn og måter å jobbe på, og da må vi tilegne oss den kunnskapen, men utover det så greier vi oss veldig bra så vi trenger ikke noe dypdykk i det vi har"*. Videre presiserer N3 viktigheten av å *"følge opp og følge med på"* nye ting og endringer. N1 påpeker at spesialisering innenfor forskjellige kunnskapsområder er diversifisert og at man videre

kanskje mest av alt trenger mennesker som kan tilegne seg nye oppgaver og ny kompetanse ganske raskt. Dette begrunner N1 med *”at ting endrer seg såpass fort at innen du på en måte er ferdig opplært i den oppgaven så har den egentlig endret seg allerede”*.

5.1.2 Utdanning

Ved spørsmål om hvilken utdanning som vil være mest relevant i banksektoren fremover svarer N3 blant annet dette: *”Jeg tror vi trenger mer HR typer, den myke siden som tar vare på mennesket oppi det her. Fordi verden er i stor endring, men jeg tror ikke det vil gå så fort som bedrifter ønsker. Det ser vi på kunder i dag som blir stilt med nye produkter, de er ikke alltid helt klare for dette nye. Bankene tror de ligger bak på de nye tingene, også skal alt gjøres med en gang, men kundene står igjen på perrongen. De henger etter og kanskje ikke ønsker den enorme utviklingen som er i ferd med å skje. Så jeg tror vi trenger noen mennesker som setter foten ned, holder litt igjen og sier - det er noen mennesker som skal være med”*.

Det N3 sier sammenfaller godt med hva Emma Parry og Stefan Strohmeier (2014) skriver i sin artikkel. De skriver at for å gjøre det mulig for både individuelle ansatte og hele organisasjonen å følge med den digitale forandringen må systematisk HRM forberede, ledsage og ofte også dempe denne varige forandringen av arbeidsinnhold og tilsvarende kvalifikasjonskrav i sine mangfoldige faser. Dette sammenfaller igjen med det N3 senere sier: *”HR må følge med på at det er mennesket i fokuset og at roboter ikke kan ta over alt”*. Videre understreker N3 viktigheten av den menneskelige delen av arbeid, *”Vi ser jo det i dag, det er tross alt vi menneskene som styrer dette her. Og vi må gjerne robotisere hva som helst ellers, men det funker ikke uten oss mennesker. I det dype og store, banker er komplekse og det kommer vi til å være i mange år til”*. I artikkelen *Computerization and the Future of Jobs in Norway* (2014, 2) støttes N3's kommentar om at *”Menneske må med, det er ikke noe å lure på en gang!”*. Artikkelen tydeliggjør at fremtiden ikke handler om mennesket mot maskin, men mennesker og maskiner som jobber sammen for å øke det profesjonelle og private livet.

5.1.3 IT, data og elektronikk

Alle respondentene var enige i at utdanninger innenfor data, elektronikk og IT var svært viktig for fremtidens arbeidsliv. N5 begrunner viktigheten av denne kunnskapen slik: *”Bank er ikke en teknologibedrift, men når teknologistudentene ranker banker helt på høyde med teknologibedrifter ellers, så sier det noe om hvilken utvikling vi er inne i på bank. Så jeg syns det er et godt bilde. Og det betyr jo at du må ha teknologer inn i banken”*. Videre tilføyer N5

viktigheten av å også få *”menneskekjennere inn i banken. Også må du, en twisted mind, en litt krøllete hjerne som kan koble de to”*. Da N1 ble spurt om behovet for utdannede mennesker innenfor data, elektronikk og IT i fremtiden, var et av svarene *”Generelt så tror jeg at de fleste som jobber i en bankbedrift fremover vil trenge en generell IT kompetanse”*. Dette samsvarer godt med artikkelen *”Expectations by Employers on Skills, Knowledge and Attitudes of Employees”*. Artikkelen lister blant annet opp generell kunnskap innenfor datamaskin som en kritisk faktor ansatte må ha. N3 mente at IT mennesker kan bygge plattformen for robotiseringen som kommer, men at det er *“vi andre som må gå inn å gjøre jobben videre, følge opp, fylle på, endre og så videre”*. N2 mener videre at *”AI som et eget område tror jeg vil være smalt, men viktig område. Alt som handler om automatisering handler om IT, design av prosesser og klare å ”mappe” en eksisterende prosess og få den til å bli god for en robot”*. Videre viser Finans Norge’s undersøkelse i 2016 at bedriftene vil trenge ny kompetanse innenfor disse områdene, og Zobrist og Brandes analyse fra 2017 sier at kunnskap om datamaskiner og elektronikk blir stadig viktigere og vil være en nødvendighet for omtrent halvparten av alle nye jobber i fremtiden. Smith, Anderson og Rainie (2014, 4) tar opp i sin rapport at de økonomiske og politiske institusjonene ikke er godt nok rustet for å kunne ta de vanskelige valgene i forbindelse med hvordan kunstig intelligens og robotisering påvirker jobber og rekruttering i fremtiden. N3 nevner problemer vi kan få i fremtiden vedrørende skatteinntekter og roboter. *“Hvis vi setter inn 10.000 roboter da isteden for 100.000 mennesker. Hvor blir skattepengene av? Noen må jo betale for dette her”*. Videre legges det til av N3 at *“Jeg er ikke så nervøs på fremtiden, det går fort men ikke så fort”*.

5.1.4 Organisasjon og ledelse

Når det gjelder utdanninger innenfor organisasjon og ledelse var alle respondenter enige om at det var en viktig utdanning for fremtiden. N1 begrunnet dette i at *”det å få hele verdikjeden til å samarbeide på tvers er viktig og da må du ha en god forståelse av hvordan en organisasjon fungerer”*. Pajarinen, Rouvinen og Ekeland (2014) skriver i sin rapport at de jobbene som har lavt automatiseringspotensiale er blant annet arbeid med ledelse og utvikling av mennesker. N3 påpekte et forbedringspotensialer for fremtiden: *”de er ikke gode nok til å ta med seg de ansatte og hjelpe de videre”*. N4 mener at *”ledere må være mye mer fleksible, og kanskje lede på kryss av landegrenser, på tvers av forretningsområder, og kunne være robuste og endringskapable, klare å snu seg fort rundt og klare å ha denne menneskekunnskapen”*. Dette er sammenfallende med Rune Bjerke’s uttalelse til DNB’s hjemmeside,

og blir støttet av Zobrist og Brandes' analyse fra 2017. N5 supplementerte med at *“om utdanningen ikke endret seg ville den bli utdatert”*. Dette ble begrunnet i at det *“å lede i den holistiske teknologiske verden vi er inne i, internett, social media osv, er en helt annen type ledelse enn den her formelt hierarkiske”*. Smith, Anderson og Rainie (2014, 4) støtter til en viss grad N5 sin uttalelse, de hevder i sin rapport at utdanningsinstitusjoner ikke er forberedt på fremtidens arbeid. N2 mener at *“lederstrukturer vil bli annerledes, mister hierarkiet, og mennesker som utmerker seg som ledere vil være ledere i kun en periode til triben har levert. Jeg mener at organisasjon og ledelse er et viktig område for fremtiden og, men de må tilpasse seg nye strukturer”*. N5 tror i likhet med N2 at lederstrukturen vil bli annerledes og forklarer at en fremtidig situasjon vil være at dagens hierarkiske pyramide blir snudd opp ned, *“hvor kunden er på toppen, så kommer de som har nærmest kundekontakt og til slutt kommer ledelsesleddene”*.

5.1.5 Kundeservice

“Hvilken kunde verdi er det jeg leverer når jeg prosesserer det her sånn. Hva er kunden opptatt av? Å ha med seg det kundeaspektet hele tiden er superviktig”. N1 uttalte blant annet dette ved spørsmål om hvilken kompetanse innenfor objektets område som var viktigst. Også ved spørsmål om utdanning ble kunden brakt på banen av N1 hvor det ble sagt: *“Så det å forstå hva kundene våre virkelig ønsker fremover er en av de viktigste kompetansene uansett hvor du er i banken”*. Dette støttes av en artikkel fra Deloitte (2015) skrevet av Patrick Laurent, Thibault Chollet og Elsa Herxberg, hvor de skriver at bank- og forsikringsindustrien er kommersiell. For å tiltrekke og beholde kunder, fokuserer de på å forbedre kundeopplevelsen og sørge for at kontakten mellom virksomheten og kunden er tilfredsstillende uavhengig av bruk av kanal. Alle intervjuobjektene sa seg enige i påstanden om at kunnskap om kundeservice er viktig. N1 begrunner dette i at kundeservice *“er helt essensielt og at det ligger i bunnen av hele forretningsdriften vår”*. N2 forteller at kundeservice er *“mye viktigere enn de egentlig har forstått”*. N3 sier det er fordi *“det er det som skiller bankene”*. N5 støtter N3 og forklarer at kundeservice er så viktig *“fordi bank er mer og mer ett klassisk homogent produkt”* og at *“differensieringen ligger i om jeg føler meg ivaretatt, sett og hørt”*. N4 påpeker at *“nå må vi snu oss rundt og være attraktive på det kunden ønsker, og det er ekstremt viktig å høre på kundene og tilby produkter og tjenester kunden ønsker. Det er de som bestemmer. Nå har det kommet nye konkurrenter inn, det er nytt regelverk, så bank er ikke det det en gang var”*. Som et svar på dette, finner vi Smith,

Anderson og Rainie som sier at kundeservice er et av de områdene som vil bli størst rammet av den teknologiske utviklingen. Videre ser vi at Finans Norge's undersøkelse fremhever kundeservice som et av de viktigste områdene for fremtiden. I Dagens Næringsliv's artikkel uttaler også konserndirektør for IT og Operations i DNB at IT folk med digital kompetanse kombinert med forretnings- og kundeforståelse er et behov for å skape tjenester i fremtiden. Bankene har forandret seg, og det ser vi også med Nordea's chat-robot Nova. I en senere rapport fra Deloitte (2017), som omhandler de viktigste kunnskapsområdene for sveitsere, kom det frem at et av de områdene var kunde- og personlig service. De fleste banker som opererer i Norge har de siste årene lagt ned mange filialer og mistet den personlige kundeservicen med flere kunder. N3 sier at *"det er servicen du er på jakt etter. Og det er nok et element som har forsvunnet delvis de siste årene. Spesielt ute, der vi skal møte kundene og det henger nok sammen med at vi har bygd ned filialnettet vårt. Vi har noen få rådgivningskontor, hvor fåtallet har noe særlig med utdanning eller bank utdanning/erfaring"*. Videre sier N3 at kundeservice vil være like viktig nå som før og *"kanskje enda viktigere"*. Dette støttes av Pajarinen, Rouvinen og Ekeland (2014), som i sin rapport skriver at det er usannsynlig at maskiner og kunstig intelligens vil være i stand til å utføre kompleks sosial interaksjon eller arbeide med bruk av kreativitet og persepsjon.

5.1.6 Språk

Zobrist og Brandes mener at språk vil være med på å skape nye jobber, og at man må være god i språk for å kunne bevare jobben sin. N2 mener at språkkunnskaper kan være med på å skape jobber der ute, da de flytter sin produksjon til andre land. Dersom beboere i disse landene kan lære seg nordiske språk, vil nye arbeidsplasser oppstå i utlandet. N4 mener også at det kan skapes nye arbeidsplasser fordi det vil være et behov for tolker, å lese, kunne forstå, oversette og kommunisere. I tillegg mener N4 at språkkompetanse er svært viktig for fremtiden for å forstå kulturer. Videre mener respondenten at dersom du ikke kan engelsk godt muntlig og skriftlig i fremtiden, er du lite relevant for arbeidslivet. N2 på den andre siden mener at det vil være en ekstra bonus å være god i andre fremmedspråk som tysk, fransk og spansk. N3, i likhet med N1, mener at det er lite trolig at andre internasjonale språk som tysk, fransk og spansk vil ha noen verdi i "banken". Dette begrunnes med at *"Engelsk er kommet for å bli. Vi har kunder World Wide, og det er engelsk det går i"*. Videre sier N3 at engelsk kan være et problem for de eldre som jobber nå, men at det kommer yngre arbeidere inn som *"prater engelsk som vi prater norsk"* og at de eldre, de som sliter med engelsk, egentlig er på

vei ut. N1 forteller at det å beherske sitt morsmål i ”banken”, som gjerne er et av de nordiske språkene, vil være en forutsetning. Videre vil det også være helt essensielt at man både kan snakke og skrive engelsk på *”et relativt godt nivå”*. Dette begrunnes i at *”de systemene vi lager nå fremover er på engelsk og vi jobber utrolig mye på tvers av landene hvor noen av språkene kan bli en utfordring, vi har derfor sagt at konsernspråket vårt er engelsk”*. N1 sier også at det kan være en fordel å kunne andre språk, men at engelsk er *”hovedfokuset og kommer til å være det i overskuelig fremtid”*. N1 mener at for “bankens” del, vil ikke språkkunnskaper kunne skape nye arbeidsplasser. N1 sier at det ikke vil generere nye arbeidsplasser hvis man ser på språket alene, men at det å beherske et av de nordiske språkene og engelsk vil kunne bevare en ansatts sin arbeidsplass. N3 og N5 sier seg enig i at språkkunnskaper kan være med på å bevare ansattes arbeidsplasser i fremtiden. Artikkelen *”Expectations by Employers on Skills, Knowledge and Attitudes of Employees”*, som sier noe om hvilke forventninger arbeidsgivere har til arbeidstakerne når det kommer til blant annet kunnskap, er med på å bekrefte språkkunnskaper som en kritisk faktor innenfor generelle kunnskaper fremover. Videre sier N5 at de jobber *”med en del start-up selskaper og de er jo født globale. De begrenser seg ikke. For den er ett land bare start fasen. Og en av de ville jo ha 7-8 språk i appen”*. N4 mener at de neste store språkene vi bør lære oss er russisk og mandarin. Som en motsetning til dette finner vi Finans Norge’s undersøkelse hvor språk ble ansett som lite viktig for fremtiden.

5.1.7 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

Majoritet av respondentene hadde liten tro på at spesialisering vil bli viktigere. På en annen side trakk de frem kunnskapen til å tilegne seg ny kunnskap fort. Dette mente de ville bli essensielt viktig i fremtiden. I følge flertallet av våre respondenter vil kravene til kompetanse enten endre seg eller være i en kontinuerlig endring i fremtiden. Videre ble organisasjon og ledelse trukket frem som en viktig utdanning for fremtiden. Det ble nevnt av noen respondenter at utdanningen må tilpasses fremtidens måte å arbeide på. For utdanning innenfor data, elektronikk og IT var alle respondentene enige om at det ville være særdeles viktig for fremtiden. Det ble påpekt av noen respondenter at en generell IT kompetanse vil bli nødvendig hos alle. Vedrørende språkkunnskaper i fremtiden spriker svarene. En tydelig påstand angående engelskkunnskaper kommer frem og understrekes av hver enkelt respondent. Engelskkunnskaper vil være en vesentlig og en nødvendig kunnskap. Flesteparten av respondentene sier at andre språkkunnskapene ikke kommer til å skape nye arbeidsplasser i

“banken”. Respondentene mener derimot at det er større muligheter for at språkkunnskaper kan bevare arbeidsplassen til en ansatt. Kunnskap innenfor kundeservice understrekes både i litteratur og av alle respondentene. Dette vil være viktig, og bli viktigere i fremtiden. Kunnskap om kundeservice ble omtalt av flertallet som den viktigste kunnskapen for fremtiden.

5.2 Hvilke ferdigheter er nødvendig for banksektoren i fremtiden?

5.2.1 Eksisterende arbeidsoppgaver

Alle fem respondentene mener at deres ansatte sitter inne med de riktige ferdighetene til å utføre eksisterende arbeidsoppgaver. Enheten til N5 jobber med prosjekter, så *“det de ikke sitter inne med, det må man få tak i. Ingen kan alt hele tiden punkt slutt”*. N1 trekker frem viktigheten av å ta tak i arbeidsoppgaver og *“det at folk tar eierskap til utfordringene som ligger der, selv om ansvaret ikke er plassert”*. Dette samsvarer godt med artikkelen ”Expectations by Employers on Skills, Knowledge and Attitudes of Employees” som lister opp det å ta initiativ og ansvar i forhold til tilleggsoppgavene ved en arbeidsplass.

5.2.2 Spesialisering

For fremtidens arbeidsliv har Rune Bjerke uttalt at man må være tilpasningsdyktige. N4 mener at ferdighetene for fremtiden ikke nødvendigvis blir mer spisset, men *“du rekker kanskje ikke å lære deg noe før du må lære det neste. Det viktigste blir nok å håndtere mange ting samtidig. Mer endringsdyktighet, kunne klare og å takle det, enn spesialisering”*. N3 trekker frem at de vil trenge mer spesialisering innenfor AI og at det å *“Følge med er hvert fall viktig. Henge seg på”*. N4 mener at ferdighetene for fremtiden ikke nødvendigvis blir mer spisset, men *“du rekker kanskje ikke lære deg noe før du må lære det neste. Det viktigste blir nok å håndtere mange ting samtidig. Mer endringsdyktighet, kunne klare og takle det, enn spesialisering”*.

5.2.3 Digitale ferdigheter

Digitale ferdigheter er noe mange mener er viktig for fremtiden. N5 sier at dette er *“fordi mengden av informasjon blir så enormt stor. Så du må kunne sile”*. N1 i sin avdeling på grunn av robotteknologien som vokser frem, mener dette er en av grunnene for viktigheten av

digitale ferdigheter i fremtiden. Videre sier N1 at *"vi sitter jo å bruker maskiner til all jobben vi gjør mer eller mindre"*. Emma Parry og Stefan Strohmeier mener at digitale ferdigheter er en nøkkelkvalifisering for flere ansatte. Zobrist og Brandes's teori støtter også at digitale ferdigheter for fremtidens arbeidsliv blir viktigere. N2 mener at *"vi må forstå hva som skjer for å skape både et engasjement for digitaliseringen og å sitte igjen med medarbeidere som må gjøre menneskelig arbeidskraft for å henge med på digitaliseringen"*. N4 på den andre siden mener at digitale ferdigheter er *"helt kritisk viktig. Det viktigste vil jeg tro. Vi snakker om Big Data og alt det der, men det må brukes på en god måte og man må kunne forstå det. Det er faktisk helt kritisk at det er forståelse for det. Annen digital kompetanse, som å ikke være redd for å prøve og feile på nye systemer. Det kan være en generasjons-greie, men det kommer stadig noe nytt. Det må være en type forståelse for at det kommer nye systemer og adoptere nye ting raskere"*. Respondenters meninger er sammenfallende med litteraturen. Videre påpeker N1 at de ser yngre mennesker som kommer inn og bruker *"de digitale verktøyene mer effektivt enn de som har jobbet her lenge"*. Videre legges det til av N1 at *"nivået kommer nok til å bli hevet litt i årene fremover"*. Dette begrunnes i den digitale utviklingen og at det vil *"kreve litt innsats for å henge med på"*.

5.2.4 Aktiv lytting

Aktiv lytting og kommunikasjon viser seg å være viktig for fremtidens arbeidsliv i følge Zobrist og Brandes. N4 mener at *"enda viktigere kommer det til å bli. Det å kommunisere på en god måte blir enda viktigere med digitaliseringen og robotiseringen. I dag er det helt normalt å ha en kollega fra andre kulturer, land og religioner, og det er enda viktigere i fremtiden"*. Dette sier N3 seg enig i, *"vil alltid være viktig"* og at det kommer til å bli viktigere. Det begrunnes *"med tanke på at vi går inn i en tid hvor roboter blir en virkelighet"*. N1 mente at *"aktiv lytting, det å sette seg inn i noen andres sinnssituasjon, det å virkelig forstå hva de er på jakt etter. Hva som trigger og motiverer dem og hvordan vi skal støtte andre til å nå sine mål, om det er kunder eller intern, det er utrolig viktig og kommer til å bli minst like viktig i tiden fremover"*. N5 sier seg enig i dette, og sier at *"kundeopplevelsen blir en av nøklene. Så du må kunne høre på og forstå og noen ganger så må du forstå det som ikke blir sagt"*. Videre legger også N5 til hvor viktig kommunikasjon er og vil være. Dette er noe som også samsvarer med artikkelen *"Expectations by Employers on Skills, Knowledge and Attitudes of Employees"*. Artikkelen lister blant annet kommunikasjon som en viktig generell ferdighet å ha videre i arbeidslivet. N2 på sin side mener at aktiv lytting og kommunikasjon

alltid vil være viktig *”så lenge vi har med mennesker å gjøre. Dette er ferdigheter som alltid må øves på”*. Både N5 og N2 mener aktiv lytting og kommunikasjon er såpass viktig allerede, og er derfor usikre på om det blir noe viktigere i fremtidens arbeidsliv.

5.2.5 Kritisk tankegang

Ferdigheter som kritisk tankegang viser seg å være av over 70 prosents betydning for fremtidens arbeidsliv. N3 bekrefter at funnene i undersøkelsen også er relevant for *”banken”*, *”hvis ikke en ansatt tenker kritisk, så blir det kritisk”*. Dette begrunnes i at banksektoren er *”ganske utsatt for svindel i alle bauer og kanter”*. Videre understreker N3 at *”det har blitt viktigere og vil nok sikkert bli det”*. Dette samsvarer med N1, som sier at det *”bare blir viktigere og viktigere”*, at man tar *”selvstendige vurderinger, kunne drive ting på egenhånd, kunne ta egne beslutninger”*. N4 mener at *”det å være kritisk til eget arbeid og kunne ha selvinnsikt er veldig viktig”*. N2 mener at *”det er helt avgjørende. Det må være et miljø for å tørre å si fra, løfte problemstillinger, og sørge for at man ikke bare følger strømmen. Jeg vet ikke om det blir noe viktigere fremover enn det det har vært, men vi må aldri glemme det”*. N5 på sin side tror det *”kommer til å bli en mangelvare”*. Videre frykter N5 for at kunnskapsbygging uten den kritiske tankegangen vil føre til at man mister refleksjonen rundt informasjon.

5.2.6 Ferdigheter innenfor markedet de opererer i og deres kunder

For fremtidens bank og arbeidsliv er det helt klart viktig at de ansatte har ferdigheter innenfor markedet banken opererer i og deres kunder. Det er alle respondentene enige om. Dette er sammenfallende med hva Finans Norge har funnet ut av i sin undersøkelse. N5 sier at det ikke bare er viktig, men *”kritisk viktig”*. N3 sier at *”om man får ansvar for kunder, så er det utrolig viktig å kunne kundens business. Kan du ikke den, så kan det gå ordentlig gærent. Det handler liksom ikke om å bare gjøre en jobb”*. Dette støttes videre av N5 som påpeker at *”gjør hva du vil for å få kunden fornøyd, så lenge det ikke bryter compliance. Det er det eneste du ikke har lov til å trå utenfor”*. N4 presiserer at viktigheten av ferdigheter innenfor markedet bankene opererer i og deres kunder, også henger sammen med hvilket marked man opererer i. Det er forskjeller på privatkunder og bedriftskunder. Det er ikke sikkert banken klarer å konkurrere med de beste lokale løsningene i en lokal bank, men at det må være ok. N2 på en annen side tenker på å redefinere markedet. *”Andre bedrifter vi kan samarbeide med. Vi kan ikke bare lukke døra og tro at vi ikke blir berørt av dem. Synergi istedenfor å la*

dem bli en trussel og samhandle". Dette henger også sammen med at verden blir mer global. N1 mener at *"det er helt klart noen områder dette her er viktigere enn andre"*, og det er de *"forretningsområdene som er i direkte kundedialog"*. N1 tror også at det å ha generell forretningsforståelse og markedsforståelse uansett vil komme positivt med, uavhengig av hvilken stilling man har.

5.2.7 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

Digitale ferdigheter ble av våre respondenter kategorisert som en viktig ferdighet for fremtiden. Det påpekes av en av respondentene at de yngre har et fortrinn når det gjelder digitale ferdigheter. Videre nevnes det at det vil kreve innsats for å henge med på den digitale utviklingen. Aktiv lytting og kommunikasjon sies å være en nødvendig ferdighet nå, og at det vil veie enda tyngre i fremtiden. Det nevnes at det også er viktig å forstå det som ikke blir direkte sagt. To av respondentene tror ikke det blir viktigere, fordi det i dag allerede er en kritisk ferdighet å ha. Dette understreker nødvendigheten av denne ferdigheten. Vedrørende det å være selvstendige nok til å tenke kritisk, var alle respondentene enige om viktigheten av dette, og flesteparten mente det ville eskalere og bli viktigere. Alle respondentene mente også at ferdigheter innenfor markedet det opereres i og kundene, var særdeles viktig og ville bli viktigere i fremtiden.

5.3 Hvilke holdninger mener ledelsen de ansatte bør ha for å overleve i fremtidens arbeidsliv?

5.3.1 Viktige holdninger for fremtiden

Rune Bjerke uttalte til DNB's hjemmeside at han anser tilpasningsdyktighet, nysgjerrighet, å kunne se muligheter og unngå stillstand er viktige holdninger for fremtiden. I tillegg nevner han å klare å se muligheter i endringssituasjoner, og skape læringsarenaer for kompetansedeling. N4 mener at *"det skal være engasjement, et ønske om å være i bedriften og jobben du har"*. Videre mener N4 at nysgjerrighet, åpenhet og åpen for endringer er viktige holdninger for fremtiden. I tillegg nevner N4 at en holdning ovenfor kompetansedeling er det viktigste å trekke frem. Til slutt påpeker N4 at *"det er viktig å vise frem kolleger med gode holdninger slik at vi skal vise frem hva vi mener at andre skal være"*. N2 på den andre siden trekker frem *"... åpne for det som kommer av endringer, og nysgjerrige og lære nytt og ærlige med hvor man har hull i kompetansen for å kunne være i en dialog med*

leder for å finne ut hva man må fylle på med. Vilje til å gi det ekstra som er nødvendig for å få det påfyllet". I tillegg trekker N2 frem endringsvillighet, åpenhet for endring og en positiv innstilling som viktige holdninger for fremtiden. N2 mener også at kompetansedeling og åpenhet for dette er viktig. I tillegg trekkes det frem at villigheten ovenfor lytting og kommunikasjon må være tilstede for å skape et godt team. Videre inn i digitaliseringsprosessen for fremtiden trekker N2 frem at arbeidstakere bør være åpne, ha en kritisk tankegang i form av å belyse saker. Holdninger som motstand mot endring og negativitet mener N2 og N4 kan påvirke digitaliseringsprosessen negativt. N3 tror også at *"dårlig endringsvilje"* kan påvirke en endringsprosess negativ. Det å *"stikke hode ned i sanden og vente på at det skal gå over. Tenke at dette går ikke"*. N3 sier også at det å *"se muligheter, for å gjøre det bedre"* er en viktig holdning. Dette samsvarer med Rune Bjerke's uttalelse. N1 er enig med Rune Bjerke når det kommer til viktigheten av det å *"dele informasjon"* for å takle fremtidens arbeidsliv. Videre mener N1 at det å *"klorer deg fast"* og *"ikke ønsker å samarbeide med andre"* vil kunne påvirke endringsprosesser negativt og sier at endringsdyktighet *"bare blir viktigere og viktigere"* fremover. N5 uttaler at de som vil overleve *"er våkne, nysgjerrige, positive, blide og prøver"*. N5 tror videre at det viktigste å ha som ansatt for å takle fremtidens arbeidsliv er *"nysgjerrighet, omstillingsevne og fleksibilitet"*. N1 mener at det å være *"serviceminded, de er der for å serve kunden"* er viktig å huske på, og dette støttes av N3. Videre understreker N1 viktigheten av samarbeid, som mener *"at vi antageligvis får til mer sammen enn hver enkelt av oss klarer alene"*, samt at på grunn av ny teknologi, vil det *"finnes bedre måter å løse ting på"*. For fremtiden vil det også være viktig at medarbeidere *"tar ansvar"*. Ansvarsfølelse refererer til artikkelen *"Expectations by Employers on Skills, Knowledge and Attitudes of Employees"*. I denne artikkelen har de nevnt ansvarsfølelse som en av de kritiske faktorene innenfor holdninger. Videre nevner også artikkelen at det å utvikle intellekt, som samsvarer med det N1 sier, at det å kunne *"stadig tilegne seg ny kompetanse"* er viktig for å overleve fremtidens arbeidsliv. Artikkelen tar videre opp ærlighet som en holdning sett på som kritisk av arbeidsgivere, artikkelens funn støttes av N3 som nevner både ærlighet og åpenhet som en viktig holdning for fremtiden.

5.3.2 Viktige holdninger nåtid

Respondentene trekker frem holdninger som er viktige for banksektoren nå. N2 *"håper alle har den holdningen om å spre minst mulig misnøye i kanaler hvor det ikke har noen*

betydning, som bare snakker det ned og bare trekker energi ut av organisasjonen". N4 på den andre siden mener at *"større åpenhet for andre, det globale arbeidsmarkedet og åpenhet for andre kulturer, positivitet og inkludering"* er viktige holdninger akkurat nå. N1 sier at det *"å faktisk være villig til å gjøre andre ting i morgen enn det man gjør i dag, se hvordan man kan bruke den kompetansen man har på en annen måte i fremtiden enn det man gjør nå"*. N1 legger også til at dette bare kommer til å bli viktigere. N3 mener at *"man må prøve å tenke positivt. Følge flyten uten å miste motet. Det vil alltid være åpninger og man lander alltid på beina. Man må ikke være redd for å flytte på seg og gjøre andre ting. Ikke gro fast. Åpen for endringer"*. Ved spørsmålet om hvilke holdninger som er viktige akkurat nå sier N5 *"oppfør deg ordentlig, gjør en god jobb, tør å prøve, være blid"*. Videre legger N5 til at dette er gjeldende både i dag og i fremtiden. Dersom vi sammenligner holdningene de mener er viktige nå med holdninger de mener er viktige for fremtiden, ser vi at de samsvarer. Vi ønsker likevel å påpeke at at N4 mener at holdninger i fremtiden blir viktigere enn nå på grunn av digitaliseringsprosessen vi befinner oss i. N1 er enig i at holdninger bare blir viktigere og fastslår at endringen, digitalisering som vi opplever nå, ikke vil stoppe og at det vil være *"kontinuerlig endring i alle årene fremover og kanskje mye raskere enn det vi har vært vant med tidligere"*.

5.3.3 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3

Våre respondenter trakk frem flere holdninger som også går igjen i litteraturen. Basert på disse har vi lagd en tabell som gir en god oversikt.

Tabell 5.3.3.1 Holdninger

Holdninger	Antall respondenter sa seg enige
Positiv til endring	5/5
Endringsdyktighet/Tilpasningsdyktig.	4/5
Lagspiller, Skaper godt læringsmiljø for å videreføre kompetanse til andre	3/5
Nysgjerrighet	3/5
Se muligheter	2/5
Ærlighet	2/5
Åpenhet	3/5
Engasjement	2/5
Ansvarsfølelse	1/5
Generell positivitet	3/5

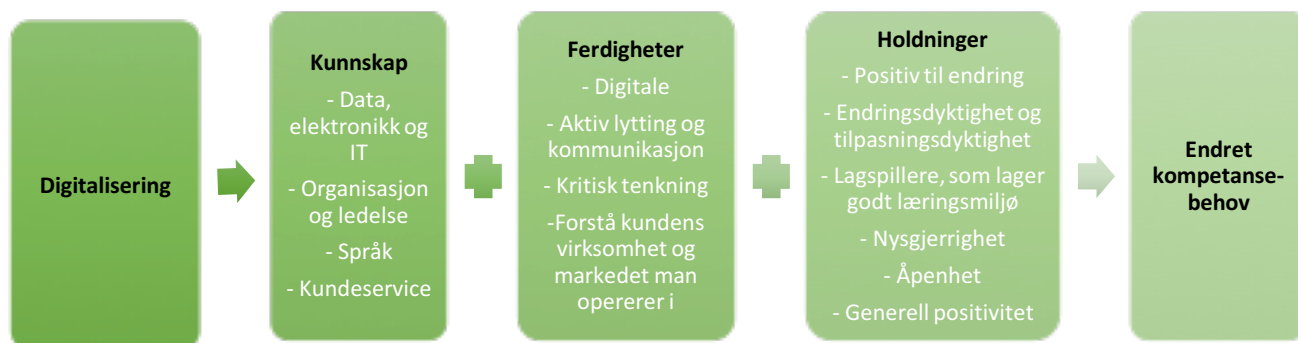
Som tabellen viser er det komplett enighet om å være positiv til endring er en betydelig avgjørende holdning for ansatte å inneha. Videre følger endringsdyktighet og tilpasningsdyktighet, som nevnes av flertallet av respondentene som nødvendige holdninger å ha i fremtiden. Videre følger det å være en lagspiller som skaper godt læringsmiljø for å videreføre kompetanse til andre, nysgjerrighet, åpenhet og generell positivitet. Disse har flertallet av respondentene nevnt som viktige holdninger. Få tallet av respondenter nevner ærlighet, engasjement og det å kunne se muligheter som viktige holdninger. Ansvarsfølelse var det kun en av fem respondenter som nevnte.

5.4 Utvikling og innhenting av kompetanse

For fremtidens arbeidstakere finner banken sin kompetanse i både nyansettelser eksternt og internt, ved å utvikle eksisterende ansatte og ansette konsulenter. N2 nevner at teamet ikke får rekruttere eksternt i en situasjon hvor de mangler kompetanse, men at de da må finne denne kompetansen internt. N3 foretrekker å ansette folk som kan *"tilpasse seg gruppen. Om det er intern eller eksternt"*. N1, N2, N3 og N5 sier at det er muligheter for intern kompetanseheving, blant annet i form av kurs. N5 forteller at det er de som *"er i stand til å utvikle seg"* som får *"muligheten til å ta kompetanseløftet"*. N1 legger til at *"hvis det er helt spesiell kompetanse som vi trenger som vi ser at ikke finnes i "Banken" så rekrutterer vi det som vi mener er viktig for oss fremover"*. N4 nevner at de *"ansetter mange i banken med digital kompetanse, IKT folk og jurister. Lang utdannelse, og samtidig gir vi opplæring til våre ansatte i dag, kurs og nye muligheter som for eksempel jobbrotasjon. Vi blir mer opptatt av mykere ting, samfunnsengasjement og miljø"*. Respondentenes meninger samsvarer med Finans Norge's funn i undersøkelsen foretatt i 2016 hvor virksomhetene mener de klarer å innhente og utvikle den kompetansen de trenger, samt at virksomhetene ønsker å utvikle sine egne ansatte for å tilegne seg kompetanse. N4 sier at *"Vi jobber med et "bank" akademi, hvor vi skal utvikle våre egne ansatte, og vi kommer til å ansette unge mennesker som skal matche dem på en god måte. Vi innhenter nok studenter fra inn- og utland"*.

6.0 Presentasjon av funn

Fig. 6.1 Funn



7.0 Konklusjon

I denne delen av oppgaven vil vi først svare kort og konsist på vår problemstilling. Etter dette følger teoretiske- og praktiske implikasjoner og til slutt våre anbefalinger for fremtidig forskning.

Vår problemstilling er som følger: *hvordan påvirker digitalisering fremtidens kompetansebehov i banksektoren?* Våre funn viser at digitaliseringen i stor grad påvirker fremtidens kompetansebehov. Innenfor kunnskap er det å tilegne seg ny kunnskap fort, samt kunnskap om data, elektronikk og IT og kunnskap angående organisasjon og ledelse viktig. Videre viser det seg at språkkunnskaper, herunder engelsk, vil være en nødvendighet. I vår undersøkelse av banksektoren ble det påpekt at kunnskap om kundeservice er det viktigste. Under ferdigheter nevnte våre respondenter at digitale ferdigheter er spesielt viktig med tanke på digitaliseringen. Videre følger ferdigheter som aktiv lytting og kommunikasjon, som tungtveiende for fremtiden. Viktigheten av å være selvstendig nok til å tenke kritisk vil eskalere, og ferdigheter innenfor markedet banken opererer i og kundene deres blir viktigere enn før. Ledelsen i banken mener at det å være positiv til endring, endringsdyktighet og tilpasningsdyktighet er viktige holdninger for fremtidens arbeidsliv. I tillegg bør arbeidstakere være lagspillere som skaper godt læringsmiljø til å videreføre kompetanse. Andre holdninger som ble nevnt som viktige for fremtiden er nysgjerrighet, åpenhet og generell positivitet. Disse har flertallet av respondentene nevnt som viktige holdninger.

Under teoretiske implikasjoner er kundeservice, digitale ferdigheter, aktiv lytting og kommunikasjon i våre funn støttet av litteraturen. Med det nevnt, legger våre funn enda mer trykk på viktigheten av kundeservice enn det litteraturen gjør. Å kunne være selvstendig nok til å tenke kritisk og det å ha kunnskap om markedet banken opererer i og kundene deres, samsvarer også her med teorien. Våre funn støtter ikke at språkkunnskaper kan skape nye arbeidsplasser, slik “banken” ser ut nå. Funnene våre støtter at språkkunnskaper, herunder engelsk, kan til en viss grad bevare arbeidsplasser. Ett av våre funn, å kunne tilegne seg kunnskap fort, er ikke nevnt i litteraturen. I undersøkelsen ble det nevnt at utdanninger innenfor organisasjon og ledelse må endres for å holde seg relevante i fremtiden. Dette er ikke spesifikt nevnt i litteraturen, selv om Smith, Anderson og Rainie skriver i sin rapporterer at utdanningsinstitusjoner ikke er forberedt på fremtidens arbeid.

Alle holdninger nevnt i litteraturen, bortsett fra målrettethet, organisering av arbeid og sosial oppførsel, blir nevnt og snakket om i undersøkelsen. Ansvarsfølelse blir kun nevnt av en respondent.

Våre funn kan ikke generaliseres til alle banker, og vil derfor ha størst nytteverdi for den bedriften vi undersøkte. Våre funn kan være implikasjoner på hva ledere i banksektoren mener er viktig for fremtiden. Videre kan våre funn være til nytte for banker til å se viktigheten av kompetanse i fremtiden. Funnene kan gi et godt utgangspunkt for hvilke kunnskaps- og ferdighetsområder som trenger påfyll og utvikling nå og i fremtiden. Eventuelt kan også funnene belyse hvilke områder der banken trenger å innhente kunnskap og ferdigheter eksternt. Funn under holdninger kan være med på å skape en forening rundt hva bankene ønsker for fremtidens arbeidstakere. På denne måten kan det skape en bredere forståelse om hva som er ønskelig fra arbeidstakere i en rekrutteringsprosess. Ved en rekrutteringsprosess kan dette hjelpe både rekrutterer og den som blir rekruttert. Begge kan med denne undersøkelsen få et klarere bilde av hvilke holdninger som er viktig for “banken” i fremtiden. På en annen side, kan funn gi implikasjoner til nye studenter for å velge studieretning.

I en større forskningsoppgave vil bredere og dypere forskning være anbefalt for å kunne besvare vår problemstilling. For å kunne generalisere funn til banksektoren bør også flere virksomheter undersøkes. I en annen bacheloroppgave med samme tid disponibel, kan det være interessant å gå inn på kun én av kompetansekompontentene for å få et bredere perspektiv innenfor en komponent. Videre kan det også være interessant å se hvordan en rekrutteringsprosess kan tilpasses for å få tak i mennesker som har de kunnskaper, ferdigheter og holdninger vi har kommet frem til i vår oppgave. En videre oppgave kan eventuelt vinkles inn på utdanning, og hvilke utdanninger som er relevante og attraktive for fremtidens arbeidsliv. Vi gjennomførte undersøkelsen én gang på ett tidspunkt, videre undersøkelse kan gjøres for å se på utviklingen over tid.

8.0 Refleksjon over egen oppgave

Respondentene i oppgaven er ledere eller personer med ledererfaring, som vil si at oppgaven hovedsakelig ble belyst fra ett ståsted. Svarene vi fikk er basert på hva lederne tror og mener. Bedriften vi fikk lov til å undersøke er en stor bedrift, og vi måtte begrense undersøkelsen til

kun en del av bedriften på grunn av oppgavens størrelse og ressursene vi hadde til rådighet. Vi kan ikke forklare oppdelingen noe nærmere, annet enn å si at vi har begrenset oss til Norge, uten å avsløre identiteten til bedriften. Videre har vi relativt få respondenter. Både fordi vi kun har ledere basert i Norge og fordi vi har få respondenter innenfor den delen av bedriften kan det gjøre generalisering innad i bedriften vanskelig. Bedriften har ikke tillagt seg en vane å bidra til bacheloroppgaver, og derfor legger vi til grunn at noen kan føle seg utilpass når de ble undersøkt og intervjuet. Videre kan respondenten føle det forstyrrende med en som noterer og en som intervjuer. Svarene kan bli påvirket av at respondentene har hatt dårlig tid i arbeidsdagen eller at de var stresset. Intervjutiden ble begrenset fra bedriftens side. Derfor kan forskerne ha opplevd press på å rekke hele intervjuguiden til alle respondentene. Dette kan ha ført til at vi ikke stilte alle de nødvendige oppfølgingsspørsmålene og muligens virket stresset ovenfor respondentene, som igjen kan ha ført til at vi stresset respondentene. På grunn av tidsbegrensninger sendte vi ut et informasjonsskriv i god tid før intervjuet. Dette kan ha ført til at respondentene glemte informasjonen da intervjuet ble holdt. Videre måtte vi stole på at de hadde lest og forstått skrevet. Vårt utgangspunkt var kompetansekomponentene med unntak av evner, og dette var inkludert i informasjonsskrivet. Flere av respondentene nevnte evner ved flere anledninger som kan indikere at informasjonen vi hadde delt ut på forhånd var glemt. Om respondentene faktisk forstod hva kompetansekomponentene; kunnskap, ferdigheter og holdninger betyr er usikkert. Definisjonene våre på kompetansekomponentene og digitalisering, med avgreininger, var åpne. En av respondentene mente blant annet at definisjonen brukt på digitale ferdigheter, var noe *"fluffy"*. To av respondentene hadde kjennskap til den ene forskeren, og dette kan ha påvirket svarene deres. På bakgrunn av dette forsøkte vi å minimere påvirkningen bekjentskapet kunne ha ved å la den andre forskeren intervju disse respondentene. Videre kan våre funn være svekket på grunn av begrenset litteratur. Det var litteraturgjennomgangen som dannet grunnlaget for spørsmålene vi stilte og dette igjen ga et grunnlag for hvilke temaer og områder vi fikk svar på. Vi hadde begrenset med litteratur fordi temaet omhandler fremtiden. I oppgaven kunne vi begrenset oss mer ved å fokusere på kun en komponent, da dette kunne gitt mer spesifikke resultater. Videre er vi relativt uerfarne som forskere, og dette kan føre til at vi har tatt valg som påvirker hele prosessen samt resultater på måter vi ikke er klar over.

9.0 Litteraturliste

Alvik, Ole. 2018. “Kunstig intelligens endrer HR-bransjen”. *Personal og ledelse*, (2).

Andreassen, Tor Wallin. 2016. “Slik blir den 4. industrielle revolusjon”. *Dagens perspektiv*. 23. januar. Lesedato:17. Januar 2018:

<http://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/tor-wallin-andreassen/slik-blir-den-4-industrielle-revolusjon>

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Brynjolfsson, Erik, Andrew McAfee. 2014. *The Second Machine Age*. 1.utg. New York: W.W. Norton & Company Inc.

Christensen, Jonas. 2016. “DNB gjør storsatsning på it”. *Dagens Næringsliv*. 22.desember. Lesedato 21. februar 2018:

<https://www.dn.no/nyheter/2016/12/22/1259/Finans/dnb-gjør-storsatsing-pa-it>

DNB Feed. Nyheter. Lesedato 21. februar 2018:

<https://dnbfeed.no/nyheter/framtidens-industrileder-evne-til-omstilling-blir-avgjorende/>

Finans Norge. Finansnæringens fremtidige kompetansebehov. Lesedato 21. februar 2018:

<https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2016/10/finansnaringens-fremtidige-kompetansebehov/>

HR Norge, EY, Flóra, HENRY og Sveriges HR Förening. 2017. “HR Undersøkelsen 2017”. *HR Norge forum*. Lesedato:11.mars 2018:

<https://hrnorge.no/internal/24525>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.Utg. Oslo: Cappelen Damm

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Kantane, Inara, Biruta Sloka, Ilze Buligina, Ginta Tora, Regina Busevica, Alise Buligina, Juris Dzelme og Peteris Tora. 2015. "Expectations by Employers on Skills, Knowledge and Attitudes of Employees.". *European Intergration Studies*, 9:224-234. Business Source Complete (1822-8402).

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Laurent, Patrick, Thibault Chollet og Elsa Herzberg. 2015. "Intelligent Automation Entering The Business World". *Deloitte Inside Magasine*, 1. april.

Levy, Frank, Richard J. Murnane. 2004. *New Division of Labor: How Computers Are Creating the Next Job Market*. 1.utg. New Jersey: Princeton University Press.

Nordea.Pressemeldinger. Lesedato 21. Januar 2018:

<https://www.nordea.com/no/presse-og-nyheter/nyheter-og-pressemeldinger/press-releases/2016/06-30-09h00-nordea-oppretter-ny-digital-enhet.html>

Nordea. Pressemeldinger. Lesedato 27. Januar 2018:

<http://docs.nordeamarkets.com/EconomicOutlook/eo-no-03-2017/?page=30&snsubscribed=true>

Nordea. Pressemeldinger. Lesedato 21. Januar 2018:

<https://www.nordea.com/en/press-and-news/news-and-press-releases/the-digital-hub/2017/2017-06-28-ask-nova-get-a-taste-of-the-future.html>

Pajarinen, Mika, Petri Rouvinen og Anders Ekeland. 2014. *Computerization and the Future of Jobs in Norway*. Kunnskapsdepartementet rapport. 05/14. Lesedato: 27. Januar 2018:

<https://nettsteder.regjeringen.no/fremtidensskole/files/2014/05/Computerization-and-the-Future-of-Jobs-in-Norway.pdf>

Parry, Emma og Stefan Strohmeier. 2014. "HRM in the digital age - digital changes and challenges of the HR profession". *Employee relations*. Vol. 36 Issue: 4, <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0032>

Ross, Alec. 2016. *The Industries of the Future*. 1.utg. London: Simon & Schuster UK Ltd.

Smith, Aron, Janna Anderson og Lee Rainie. 2014. *AI, Robotics, and the Future of Jobs*. 1. utg. The Pew Research Center. Lesedato: 24. januar 2018:

<http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/14/2014/08/Future-of-AI-Robotics-and-Jobs.pdf>

Store Norske Leksikon. Automatisering. Leserdato 20. Januar 2018:

<https://snl.no/automatisering>

Store Norske Leksikon.Digitalisering. Leserdato 20. Januar 2018:

<https://snl.no/digitalisering>

Store Norske Leksikon. Holdning. Leserdato 7. Mars 2018:

<https://snl.no/holdning>:

Zobrist, Luc, Dennis Brandes. 2017. "Key competencies in the digital age". *Deloitte reports*. Lesedato: 27.februar 2018:

<https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/competencies-in-the-digital-age.html>

VEDLEGG 1 SIDE 1

Intervjuguide

Rammesetting

Studieløp: Høyskolen Kristiania, Bachelor i HR og Personalledelse

Studiets hensikt: Gjennomføre kvalitative undersøkelser for å finne ut av ***Hvordan påvirker digitalisering fremtidens kompetansebehov i banksektoren?***

Anonymitet: Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og undersøkelsen er anonym. Videre ønsker vi signatur på samtykkeskjema.

Generelle spørsmål

1. Hva jobber du med nå?
→ Hvordan jobber dere, team?
2. Hvor lenge har du jobbet i sektoren?
→ Hvor lenge har du vært leder?
3. Hvor mange vil du si du er direkte leder for i dag?
4. Hvilken kompetanse, vil du si, er viktigs innenfor ditt området?
→ Har dette endret seg noe i løpet av de årene du har jobbet i Banksektoren?

F1: Hvordan påvirker digitalisering fremtidens behov for ny kunnskap?

1. Vil du si at de du er leder for, sitter inne med kunnskap nok til å utføre eksisterende arbeidsoppgaver?
2. Hva mener du er både riktig og viktig utdanning for å få seg en jobb?
→ Hvor viktig vil utdanninger innenfor organisasjon og ledelse være for fremtiden?
→ Hvor stort behov tror du det vil være for utdannede mennesker innenfor data, elektronikk og IT i fremtiden?
3. På hvilken måte tror du språkkunnskaper kan både skape nye arbeidsplasser, og bevare ansattes arbeidsplasser i fremtiden?
4. Flere i banksektoren mener at kunnskap om kundeservice er viktig; hvorfor tror du det er slik?

VEDLEGG 1 SIDE 2

F2: Hvilke ferdigheter er nødvendig for banksektoren i fremtiden?

1. Vil du si at de du er leder for, sitter inne med de riktige ferdigheter til å utføre eksisterende arbeidsoppgaver?
→ Ser du for deg et fremtidig behov for mer spesialisering innenfor forskjellige ferdighetsområder?
2. På hvilken måte og hvorfor mener du at digitale ferdigheter er viktig for fremtidens arbeidstakere?
3. Hvor stort behov tror du det er i fremtiden med arbeidstakere som er gode på aktiv lytting og kommunikasjon?.
4. På hvilken måte mener du det er viktig at fremtidens ansatte har ferdigheter som kritisk tankegang og selvstendighet?
5. Hvor viktig er det at deres ansatte i fremtiden har forståelse og ferdigheter innenfor markedet dere opererer i og deres kunder?

F3: Hvilke holdninger mener ledelsen de ansatte bør ha for å overleve i fremtidens arbeidsliv?

1. Basert på det vi allerede har snakket om hittil, hvilke holdninger mener du det er viktig at dine ansatte har for å takle fremtidens arbeidsliv?
→ Hvordan bevarer eller støtter dere de holdningene?

Vi er nå inne i endringsprosessen digitalisering;

2. Hvilke holdninger kan påvirke endringsprosessen på en positiv måte?
3. Hvilke kan påvirke på en negativ måte?

Når du tenker deg arbeidshverdagen i dag:

4. Hvilke holdninger mener du er viktig akkurat NÅ?

Eventuelle spørsmål vi kan stille til slutt, dersom vi har mer tid.

1. På hvilken måte skal dere innhente den kompetansen dere trenger? (nyansettelser eller oppdatering av kompetanse hos eksisterende ansatte, eventuelt konsulenter?)
2. Hvilke endringer ser du for deg at vil være størst i banken de neste 5 årene?
 - Eventuelt hvor vil de største endringene ligge?
3. Tilbyr dere kurs til ansatte?

VEDLEGG 2 SIDE 1

Samtykkeskjema og informasjonsskriv

Tema for forskningsprosjektet:

Digitalisering og kompetanse

Inspirasjon til hvorfor vi har valgt akkurat dette temaet:

Oppgaven skal reflektere det vi synes er interessant og som er fremtidsrettet. Selv skal vi snart ut i arbeidslivet, og synes automatiseringen, digitaliseringen og robotiseringen av arbeidssamfunnet er relevant for oss. I tillegg er det viktig for oss å ha kunnskap om det kontinuerlige behovet for utvikling innen kompetanse. Dette for både bedrifter som vil holde seg relevante i sine markeder, og enkeltindivider som ønsker å holde seg relevante i arbeidsmarkedet. Dette gir oss muligheten til å ta et dypdykk ned i noe vi brenner for, nemlig fremtidens arbeidsplasser og hvordan automatisering, digitalisering og robotisering påvirker fremtidens kompetansebehov. Vi ønsker å få et innblikk i hverdagen vi selv møter når vi går ut i jobb, og det ønsker vi å gjøre ved å se hvordan dette forekommer i en stor virksomhet i dag.

Informasjon om prosjektet:

Begrepsavklaring:

Digitalisering vil si å erstatte manuelle eller fysiske oppgaver med digitale løsninger. Videre anser vi digitalisering å ha tre avgreininger, som er automatisering, robotisering og kunstig intelligens.

- Automatisering beskrives som teknikken å få systemer til å fungere uten, eller med liten grad av menneskelig medvirkning.
- Robotisering: Roboter som arbeidskraft.
- Kunstig intelligens er et forsknings og utviklingsfelt innenfor datateknologien som benytter teoretiske og eksperimentelle dataverktøy til å studere intelligent atferd. Resultatene av dette brukes til å konstruere datasystemer som er ”intelligente” i den forstand at de er i stand til å løse problemer og lære av egne erfaringer.

VEDLEGG 1 SIDE 2

Kompetanse:

Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre oppgaver på en forhåndsbestemt måte.

Kompetansekomponentene som utgjør kompetanse er:

- Kunnskap handler om å vite
- Ferdigheter handler om å kunne gjøre.
- Holdninger handler om innstilling til noe.

- Evner

Da evner anses å være av en så stabil og grunnleggende karakter at de ikke i en vesentlig grad lar seg påvirke velges det å se bort i fra denne komponenten i oppgaven.

Etikk og anonymitet:

Vi vil etterstrebe å opprettholde de tre grunnleggende kravene for forskningsetikken i Norge i dag som er koblet til relasjonen mellom forsker og respondentene. Det første kravet er informert samtykke og vil si at de som sier seg villige til å bli intervjuet skal gjøre dette frivillig og er innforstått med både farer og gevinster. Videre ønsker vi at det underskrives samtykkeskjema før intervjuet. Det andre kravet heter krav på privatliv og vil si at de som intervjues har enkelte aspekter vi ikke vil gå inn på i intervjuet. Vi planlegger ikke å samle inn informasjon som er privat eller følsom. Det siste og tredje kravet er krav på å bli korrekt gjengitt. Vi vil gjengi data fullstendig og i korrekt sammenheng. I vår bacheloroppgave skal det ikke konstrueres noen funn. Bedriften ønsker å være anonym, og dette vil vi etterstrebe å ivareta. Der det gjelder individuell anonymitet skal dette ivaretas både med tanke på at bedriften ønsker å være anonym og for respondentens skyld. Dette kan gjøres ved å benytte anonymiseringstiltak som for eksempel ved å slette data som kan identifisere enkeltpersoner.

VEDLEGG 2 SIDE 3

Samtykkeskjema:

1. Jeg har forstått og lest bakgrunnen for forskningen og har fått muligheten til å stille spørsmål til dette.
2. Jeg deltar frivillig og er klar over min rett til å kunne trekke meg fra forskningen uten å oppgi grunn, dersom dette er noe jeg ønsker.
3. Jeg godtar bruk av lydopptak under intervjuet.
4. Jeg godkjenner at mine sitater kan bli gjengitt.
5. Jeg godkjenner at dataen jeg bidrar med blir laget for brukt i denne oppgaven.

Dato: _____

Navn på deltaker: _____

Signatur: _____

Navn på forsker: _____

Signatur: _____

Navn på forsker: _____

Signatur: _____